

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza vzdělávacích potřeb ve vybrané organizaci

Education Needs of Selected Organization

Leonarda Šindlerová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, MBA, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma *Analýza vzdělávacích potřeb ve vybrané organizaci* potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 24. dubna 2020

Největší poděkování patří mému vedoucímu práce prof. PhDr. Jaroslavovi Veteškovi, PhD., MBA, za jeho cenné rady a připomínky při psaní práce. Další poděkování patří mým spolužákům Kláře a Tomášovi, za jejich podporu ve dne i v noci. Poděkovat bych chtěla i všem respondentům, za čas strávený vyplněním dotazníků, a hlavně celému personálnímu oddělení IKEA Zličín, za veškerou pomoc a poskytování informací. Za psychickou podporu děkuji všem mým blízkým.

ABSTRAKT

Diplomová práce s názvem „Analýza vzdělávacích potřeb ve vybrané organizaci“ se zaměřuje na analýzu systému vzdělávání konkrétní organizace konkrétně na metodu výběru zaměstnanců assessment centrum a metodu rozvoje zaměstnanců development centrum. Teoretická část definuje aspekty personální práce a nástroje podnikového vzdělávání. Konkrétněji je charakterizován výběr zaměstnanců a dopodrobna jsou popsány metody assessment a development centrum. V práci je dále představení konkrétní organizace a podrobněji rozebrán její vzdělávací systém a použití metod assessment centrum a development centrum v organizaci. V empirické části bylo realizováno dotazníkové šetření, respondenti byli zaměstnanci organizace, kteří byli účastníky v assessment a development centrum. Dotazníkové šetření zjišťovalo spokojenost zaměstnanců s těmito metodami. Zároveň byl uskutečněn polostandardizovaný hloubkový rozhovor s personálním pracovníkem organizace. Cílem diplomové práce bylo analyzovat a identifikovat hlavní pojmy z oblasti personalistiky, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zaměřením na nástroje assessment a development centrum. Cílem praktické části bylo na základě analýzy nástrojů assessment a development centra a jejich evaluace, identifikace vzdělávacích potřeb organizace a zájmu respondentů navrhnout opatření, která by vedla k inovaci stávajícího vzdělávacího systému a tím k větší spokojenosti zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Assessment centrum, development centrum, řízení lidských zdrojů, vzdělávání, identifikace potencionálu, výběr zaměstnanců.

ABSTRACT

The main aim of this thesis entitled “Education Needs of Selected Organization” is the analysis of the established education system of a company, with focusing on recruitment method called assessment center and employee evaluation method called development center. The first part of the thesis contains basic characteristics of the human resources management, the tools used within the education systems and the recruitment system. The next chapters include specific descriptions of the methods assessment center and development center. The selected organization is described in the thesis including its education system and the usage of the two methods mentioned before. As an empiric part survey was being realized, its respondents were employees of the selected company who in the past were participants in assesement or development center. The target was to find out whether the employees are satisfied with the usage of the methods or not. Part of the survey was interview with human resources generalist. The main purpose of this thesis was to analyze and identify the basic terms of human resources management, education of employees and assessment and development center methods. The main aim of the thesis is to analyze the current state of education system in company, evaluate the assessment and development center methods, identify the education needs of selected organization and, based on the analysis and the results of the survey, to project possible improvements for the organization.

KEYWORDS

Assessment Centre, Development Centre, Human Resources Management, Education, Potential Identification, Recruitment.

Obsah

ÚVOD.....	9
1 PROBLEMATIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Řízení lidských zdrojů	11
1.1.1 Teorie a modely řízení lidských zdrojů	12
1.1.2 Strategie řízení lidských zdrojů	12
1.1.3 Role personálního útvaru a role personalistů	12
1.1.4 Činnosti řízení lidských zdrojů.....	15
2 NÁSTROJE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	16
2.1 Podnikové vzdělávání.....	16
2.1.1 Systém podnikového vzdělávání	17
2.1.2 Hlavní pojmy	18
2.1.3 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	19
2.1.4 Plánování vzdělávání	19
2.1.5 Realizace vzdělávání	20
2.2 Výběr zaměstnanců.....	22
2.2.1 Definování požadavků.....	23
2.2.2 Oslovování uchazečů o zaměstnání	25
2.2.3 Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání	29
2.2.4 Metody personálního výběru	30
3 ASSESSMENT CENTRUM A DEVELOPMENT CENTRUM	32
3.1 Metoda assessment centrum	32
3.1.1 Znaky assessment centra	33
3.1.2 Historie assessment centra.....	33
3.1.3 Využití assessment centra.....	34

3.1.4	Výhody a nevýhody assessment centra	35
3.2	Fáze assessment centra	37
3.2.1	Fáze rozhodování.....	37
3.2.2	Fáze přípravy	38
3.2.3	Realizační fáze.....	42
3.2.4	Vyhodnocování zjištěných údajů.....	43
3.2.5	Zpětná vazba účastníkům	44
3.2.6	Etické aspekty.....	45
3.2.7	Vyhodnocení assessment centra	45
3.2.8	Chyby v jednotlivých fázích assessment centra	46
3.3	Techniky používané v assessment centrum.....	48
3.3.1	Psychodiagnostické metody	48
3.3.2	Sociometrie.....	48
3.3.3	Skupinová diskuze.....	49
3.3.4	Skupinové hry.....	49
3.3.5	Rolové hry	50
3.3.6	Individuální prezentace.....	50
3.3.7	Třídění došlé pošty	51
3.3.8	Případové studie	51
3.3.9	Esej	51
3.3.10	Ukázky práce	52
3.3.11	Znalostní testy	52
3.3.12	Rozhovor s kandidátem	52
3.3.13	Pozorování jako metoda assessment centra.....	53
3.4	Metoda development centrum	54

3.4.1	Rozdíl mezi development a assessment centrem.....	55
4	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE	56
4.1	Charakteristika společnosti IKEA	56
4.1.1	Obchodní dům IKEA Zličín	57
4.1.2	Organizační struktura obchodního domu	57
4.2	Proces výběru uchazečů do AC	58
4.2.1	Definování požadavků	58
4.2.2	Oslovování uchazečů o zaměstnání	59
4.2.3	Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání	59
4.3	Průběh assessment centra v organizaci.....	60
4.3.1	Rozhodování o použití assessment centra	60
4.3.2	Příprava assessment centra	60
4.3.3	Realizace assessment centra	62
4.3.4	Vyhodnocování assessment centra	62
4.3.5	Zpětná vazba účastníkům	63
4.4	Proces výběru uchazečů po skončení assessment centra.....	63
4.5	Systém vzdělávání v organizaci	64
4.5.1	Nástupní proces	64
4.5.2	Nástupní den.....	64
4.5.3	Adaptace nových zaměstnanců.....	65
4.5.4	Další podnikové vzdělávání.....	66
4.6	Průběh development centra v organizaci.....	67
4.6.1	Příprava development centra	67
4.6.2	Realizace development centra	68
4.6.3	Závěrečná porada hodnotitelů	69

4.6.4	Zpětná vazba účastníkům	69
5	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	70
5.1	Způsob získání a zpracování dat.....	70
5.2	Výzkumný vzorek	70
5.3	Dotazníkové šetření	72
5.3.1	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření AC.....	72
5.3.2	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření DC.....	84
5.4	Hlubkový rozhovor.....	99
6	VYHODNOCENÍ PRŮBĚHU ASSESSMENT A DEVELOPMENT CENTRA V ORGANIZACI	100
6.1	Metoda assessment centrum	100
6.2	Metoda development centrum	102
6.3	Návrhy a doporučení	104
6.3.1	Metoda AC	104
6.3.2	Metoda DC	106
	ZÁVĚR.....	107
	Seznam použitých informačních zdrojů	108

ÚVOD

V této diplomové práci s názvem „Analýza vzdělávacích potřeb ve vybrané organizaci“ se zabývám podnikovým vzděláním, konkrétně nástrojem výběru zaměstnanců assessment centrum a nástrojem rozvoje zaměstnanců development centrum.

Teoretická část práce charakterizuje specifika personální práce a metod firemního vzdělávání. Další část práce tvoří představení vybrané organizace. Obsahuje charakteristiku a popis celého průběhu výběru zaměstnanců do organizace a popsání systému podnikového vzdělávání. A je podrobně popsán celý proces použití nástroje assessment centrum a development centrum.

Organizaci, ve které jsem prováděla analýzu vzdělávacích potřeb, jsem vybrala IKEA Česká republika s.r.o., konkrétně její obchodní dům, sídlící na Zličíně v hlavním městě Praha. Tuto organizaci jsem si zvolila z toho důvodu, že v ní již čtvrtým rokem pracuji na pozici personálního specialisty.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat a identifikovat hlavní pojmy z oblasti personalistiky, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zaměřením na nástroje assessment a development centrum. Cílem praktické části bylo na základě analýzy nástrojů assessment a development centra a jejich evaluace, identifikace vzdělávacích potřeb organizace a zájmu respondentů navrhnout opatření, která by vedla k inovaci stávajícího vzdělávacího systému a tím k větší spokojenosti zaměstnanců.

Pro empirické šetření byly formulovány následující výzkumné předpoklady:

1. Zaměstnanci vybrané organizace jsou spokojeni s metodou výběru zaměstnanců pomocí nástroje assessment centrum.
2. Zaměstnanci vybrané organizace jsou spokojeni s metodou rozvoje zaměstnanců pomocí nástroje development centrum.
3. Assessoré hodnotící výkon účastníků u metod assessment centrum a development centrum vybranou organizací jsou dostatečně vzděláni k bezchybnému výkonu této role.

Na základě těchto výzkumných předpokladů probíhalo ve vybrané organizaci výzkumné šetření. Techniky použity při výzkumném šetření byly dotazníkové šetření a polostandardizovaný rozhovor se zaměstnancem vybrané organizace.

1 PROBLEMATIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

První kapitola je věnována vymezení pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů a charakteristice role personalisty v rámci organizace. Personalisté jsou klíčovými pracovníky, co se týče organizování a realizování podnikového vzdělávání a výběru a hodnocení zaměstnanců v organizaci, z tohoto důvodu první kapitola obsahuje základní charakteristiky v rámci řízení lidských zdrojů se zaměřením na náplň práce personalistů. Personální práce se podle Koubka „zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činnosti, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobním uspokojením z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2015, s. 13).

1.1 Řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2015, s. 45) je řízení lidských zdrojů vše: „co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům“.

Průcha (2012, s. 223) uvádí, že: „se jedná o strategický, logický a promyšlený přístup k řízení lidí, kteří se individuálně a kolektivně podílejí na dosahování cílů organizace. Cílem lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala, rozvinula a udržela potřebné kvalifikované, kompetentní, oddané a motivované pracovníky. Znamená to především realizovat kroky směřující k předvídání budoucích potřeb pracovníků a ke zvýšení a rozvíjení jejich kompetencí, znalostí a dovedností“.

„Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a

motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí“ (Koubek, 2015, s. 15).

Řízení lidských zdrojů se podle Koubka (2015, s. 16) vyznačuje zejména:

- „Strategickým přístupem k personální práci a všem personálním činnostem.
- Orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).
- Přesunutí některých pravomocí a rozhodování v oblasti personální práce z odborných personalistů na vedoucí pracovníky a zařazení těchto činností do jejich každodenní práce. Vedoucí pracovníci mají k jednotlivým pracovníkům přece jen blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.“

1.1.1 Teorie a modely řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je založeno na silném teoretickém základu, jednotlivé teorie a jejich specifika jsou blíže rozepsány v příloze 1. Správné fungování řízení lidských zdrojů se řídí pomocí modelů, nejznámější modely a jejich pojetí jsou blíže vymezeny v příloze 2.

1.1.2 Strategie řízení lidských zdrojů

Volba správné strategie je základem úspěchu funkční organizace. Strategie řízení lidských zdrojů obsahují postupy a politiky a jejich vzájemné propojení se strategií organizace, které by spolu neměly být v nesouladu. Armstrong mluví o strategiích lidských zdrojů jako o strategiích, které „podněcují inspiraci, která je vyjádřena záměry a následně převedena do činů“ (Armstrong, 2015, s. 70).

Obecné a specifické strategie lidských zdrojů jsou podrobněji charakterizovány v příloze 3.

1.1.3 Role personálního útvaru a role personalistů

Personální útvar

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku

personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům“ (Koubek, 2015, s. 32).

„Součástí personálního útvaru jsou personalisté, kteří v organizaci poskytují poradenství a služby v takových oblastech, jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance nebo zaměstnanecké vztahy. Významně přispívají k dosahování očekávané efektivnosti a úspěšnosti organizace.

Základní úlohou personalistů v organizaci je poskytování služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů, ovšem to není všechno. Personalisté se zásadně podílejí na vytváření prostředí, které zvyšuje angažovanost jednotlivců tím, že jim umožňuje, aby co nejlépe využili svoje schopnosti, zhodnotili svůj potenciál a uspokojili své potřeby, a to jak v zájmu vlastním, tak v zájmu organizace“ (Armstrong, 2015, s. 80).

Tříslučkový model poskytování personálních služeb

„Tříslučkový model poskytování personálních služeb prosazuje myšlenku poskytování personálních služeb prostřednictvím tří organizačních složek personálního útvaru:

- Centrum excellence – poskytuje poradenství a služby ve strategických otázkách řízení lidských zdrojů.
- Strategický business partner – spolupracuje s liniovými manažery, kterým pomáhá dosahovat strategických cílů prostřednictvím efektivního uskutečňování vytvořených strategií.
- Centrum sdílených služeb – podporuje veškeré administrativní činnosti spojené s řízením lidských zdrojů, od personální evidence, zpracování mezd nebo sledování docházky přes získávání, výběr, řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování, vzdělávání nebo rozvoj až po zaměstnanecké vztahy a pracovní podmínky“ (Armstrong, 2015, s. 83).

Role personalistů

„Personalisté v organizaci obvykle zabezpečují jednak nezbytné administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů a související s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích, jednak různé koncepční, metodické a analytické činnosti

spojené s řízením a vedením zaměstnanců, stejně jako navazující poradenství manažerům i zaměstnancům“ (Šikýř, 2016, s. 37).

Podle Armstronga (2015, s. 87) se „role personalistů dosti liší podle toho, do jaké míry jsou generalisty (např. ředitel lidských zdrojů, manažer lidských zdrojů nebo partner v podnikání) nebo specialisty (např. vedoucí vzdělávání rozvoje, vedoucí řízení talentů nebo vedoucí odměňování), podle úrovně, na které pracují (strategická, výkonná nebo administrativní), podle potřeb organizace, podle názoru vrcholového vedení na jejich přínos, podle podmínek, ve kterých pracují nebo podle jejich vlastních schopností. Personalisté mohou působit jako stratégové, business partneři, inovátoři, agenti změny, interní konzultanti nebo kouči“.

„Personalisté mohou hrát proaktivní roli, účastnit se vytváření strategie organizace, rozvíjet strategii lidských zdrojů a poskytovat poradenství v záležitostech týkajících se prosazování základních hodnot a etických principů. Personalisté pomáhají zlepšovat schopnost organizace efektivně dosahovat očekávaných cílů a spolupracují s liniovými manažery na dosahování požadovaného výkonu. Role personalistů v řešení otázek týkajících se lidí může být strategická nebo inovativní a personalisté mohou působit jako agenti změny. Personalisté se však hlavně zabývají poskytováním personálních služeb, což je základní role personalistů“ (Armstrong, 2015, s. 87).

Naplnění role personalisty

„Způsob, jakým personalisté naplňují své role, závisí na podmínkách, v nichž personalisté pracují, na jejich schopnostech a, což je zásadní, na hodnotách, které přijali. Personalisté přitom budou ovlivňováni nejasnostmi a otázkami, které souvisejí s profesí personalisty, stejně jako s profesionalitou personalistů. Všechno toto vyžaduje, aby si personalisté osvojili potřebné schopnosti a přijali požadované chování.“

Nejdůležitějším aspektem hodnot personalistů je jejich etický přístup k prosazování politik a postupů v řízení lidských zdrojů, které jsou spravedlivé a zohledňují zájmy zaměstnanců, stejně jako zájmy organizace. V soukromém sektoru jsou personalisté nuceni podporovat zájmy organizace, a tím zvyšovat její hodnotu pro vlastníky. Ve veřejném sektoru jsou personalisté nuceni podporovat dosahování cílů organizace“ (Armstrong, 2015, s. 91).

1.1.4 Činnosti řízení lidských zdrojů

Personální činnosti „představují tzv. výkonnou část práce personálního útvaru v podniku. Personální útvar tyto činnosti zajišťuje, organizuje, koordinuje a kontroluje. Mezi personální činnosti nejčastěji řadíme analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování, rozmísťování a ukončování pracovního poměru, podnikové vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, dodržování zákonů z oblasti práce a zaměstnávání aj.“ (Průcha, 2012, s. 201).

Podle Armstronga (2015, s. 82) „je možné rozdělit personální činnosti do dvou skupin:

- transformační (strategické činnosti), které souvisejí s efektivitou organizace a zaměřují se na dosahování strategického souladu a uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;
- transakční činnosti, které pokrývají hlavní oblasti poskytování personálních služeb – zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy apod.“.

Personálních činností jsou podrobněji rozepsány podle Koubka (2015, s. 20) jako součást přílohy 4.

2 NÁSTROJE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Tato kapitola je zaměřena na podnikové vzdělávání a jeho nástroje. První část kapitoly je věnování charakteristice pojmů podnikového vzdělávání a plánování a realizaci podnikového vzdělávání. Druhá část je zaměřená na výběr zaměstnanců. Podle Vodáka (2011, s. 85) je podnikové vzdělávání „rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenční schopnosti podniků na dnešních trzích. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu.“

2.1 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání zaměstnanců vede v případě dosažení správného výsledku k porozumění, které způsobuje, že lidské emoce stoupají vzhůru. Pokud se snažíme pracovat v oblasti, které nerozumíme naší hlavní emocí bude například strach nebo dokonce apatie. Přístup k práci se liší na základě těchto emocí a pokud mají zaměstnanci emoce vyšší a cítí radost nebo silný zájem hledají nová řešení, myslí analyticky, jsou samostatní, iniciativní a zodpovědnější, nejsou snadno manipulovatelní a dokáží být sebekritičtí a korigovat sami sebe (Spáčilová, 2019).

Podle Koubka „je vzdělávání pracovníků personální činností zahrnující následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnících se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transverzální).
- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace

potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí její organizovaného vzdělávání pracovníků“ (Koubek, 2015, s. 253).

Bandžak definuje podnikové vzdělávání jako „formování pracovních schopností člověka, kdy se jedná o všechny vzdělávací a rozvojové aktivity, v nichž se organizace angažuje a rozlišuje se na tři oblasti. V oblasti všeobecného vzdělávání se formují základní a všeobecné vlastnosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti a další vlastnosti. Oblast všeobecného vzdělávání je orientovaná v převážné míře na sociální rozvoj jedince, ne na jeho osobnost. Třetí oblastí formování pracovních schopností člověka je oblast rozvoje. Je orientovaná na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Velice výrazně je přitom zaměřeno na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nezřídka překračují i meze oboru“ (Bandžak, 2010, s. 70-71).

„Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě, zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců, zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance. Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání, představuje část systému formování pracovních schopností člověka a zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců“ (Bartoňková, 2010, s. 11).

„Podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací centrum, případně externí instituce, ať už veřejné či podnikatelské subjekty. Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí, efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi. Jsou to identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a hodnocení výsledků vzdělávání“ (Koubek, 2015, s. 83).

2.1.1 Systém podnikového vzdělávání

„Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj, iniciované a financované podnikem“ (Vodák, 2011, s. 81-82).

2.1.2 Hlavní pojmy

Kompetence

„Pojem kompetence se dnes běžně používá ve dvou základních významech. Prvním je kompetence jako pravomoc či oprávnění jednotlivce činit rozhodnutí. Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Tím se rozumí komplexní soubor znalostí, dovedností, zkušeností, schopností, postojů, který podporuje efektivní výkon jednotlivce“ (Horváthová, 2016, s.231).

Znalosti

„V podstatě jde rozlišit dva výklady pojmu znalosti: mnozí pedagogičtí odborníci používají termín znalost jako ekvivalent k termínu vědomost. To znamená, že znalosti jsou poznatky, které si lidé osvojují jako výsledek záměrného učení. V širším pojetí, které je v andragogice častější, termín znalost pokrývá nejen vědomosti, ale i dovednosti, profesní zručnosti a zkušenosti určitého jedince či skupiny, tedy vše, co je možno označit jako know-how. Toto pojetí se uplatňuje zejména v oblasti profesního vzdělávání dospělých a v personalistice, kde se sledují nejen teoretické vědomosti, ale také schopnosti, respektive kompetence k vykonávání určitých činností“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 284).

Dovednosti

„Učením získané dispozice ke správnému rychlému a úspornému vykonávání určité intelektové nebo praktické činnosti. Jsou to zejména kognitivní dovednosti (schopnost pracovat s informacemi a využívat je), motorické dovednosti (schopnost pracovat s nástroji), dovednosti sociální (schopnost dorozumívání, navazování kontaktu) aj. V andragogice se rozlišují měkké a tvrdé dovednosti“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 81).

Výchova

„V klasickém pedagogickém pojetí je definován jako proces záměrného a cílevědomého působení na osobnost člověka s cílem dosáhnout pozitivních změn v jeho myšlení, způsobech chování, hodnotách, názorech a postojích. V širším psychosociálním pojetí se chápe výchova jako nejen záměrné, ale i nezáměrné působení jedněch osob na jiné, činitelů lokálního prostředí, sociální skupiny, pracoviště, médií a celého společenského prostředí na

jedince. V tomto smyslu je výchova uskutečňována i prostřednictvím bezděčného učení, na základě životních prožitků a zkušeností“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 264).

Vzdělávání

„V odborném významu je vzdělávání to, co se označuje termínem edukace, tedy proces řízeného učení a vyučování, k němuž dochází typicky v edukačním prostředí školy nebo jiném edukačním prostředí (v rámci podnikového vzdělávání, zájmového vzdělávání dospělých aj.). Jedna z forem vzdělávání je také individuální sebevzdělávání“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 274).

2.1.3 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možno odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.

Při identifikaci potřeb vzdělávání je potřeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou) výkonnost a současnou (existující, reálnou) výkonnost. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru“ (Vodák, 2011, s. 85).

2.1.4 Plánování vzdělávání

„Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu, což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Proces tvorby plánů se skládá z těchto fází:

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. U dlouhodobých programů jsou stanovovány i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí. Cíle slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků. Jednotlivé cíle můžeme dělit na cíle specifikace požadovaného výsledného chování, standardy, jejichž je třeba dosáhnout, a na ty, které se týkají podmínek projektu.

Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je třeba brát v úvahu lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání a zároveň zařazení účastníků na různých úrovních řízení v podniku, včetně jejich motivace. Při volbě technik je třeba zohlednit i počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.

Fáze zdokonalování je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnotících modelů včetně vhodných přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího projektu. Kromě hodnocení přínosů je ve fázi zdokonalování důležité rovněž prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění včetně ubytování a stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. Této fáze by se měli účastnit organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání“ (Vodák, 2011, s. 96-97).

2.1.5 Realizace vzdělávání

Cíle vzdělávacího procesu

„Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Při stanovení cílů je třeba brát v úvahu jejich reálný počet. Přecenění schopností účastníků a jejich zatížení velkým počtem cílů a z toho vyplývajícím neúměrně velkým množstvím materiálů v krátkém časovém úseku může při učení způsobit více škody než užítu“ (Vodák, 2011, s. 99-100).

Program

„Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování.

Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky“ (Vodák, 2011, s. 100).

Motivace

„Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování si vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Jsou-li účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba přihlédnout k motivaci účastníka k učení.

Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí:

- Hodnota, již účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou-li úkoly příliš náročné, úsilí účastníků se v průběhu kurzu bude snižovat.
- Okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků“ (Vodák, 2011, s. 101-102).

Účastníci

„Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, jemuž jsou vzdělávací aktivity určené, jsou sami jeho účastníci. Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový stav a dispozice účastníka mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení. Každý člověk má vlastní styl učení. Někdo dává přednost praktickým cvičením a je připraven učit se ze svých chyb, zatímco jiní upřednostňují abstraktní diskusi a další dávají přednost získání informací a nových dovedností, které mohou přenést do svého prostředí. Výsledky studia stylů učení se zabývali Kolb, Honey a Mumford, kteří zkoumali důsledky učebních stylů a na tomto základě definovali čtyři základní styly učení: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. Profil a preference jednotlivých stylů je u jednotlivců možné stanovit pomocí dotazníku a pozorování účastníků při akci“ (Vodák, 2011, s. 106).

Metody vzdělávání

„Když jsou stanoveny cíle, jejichž chce podnik prostřednictvím systému vzdělávání dosáhnout, je třeba k jejich plnění zvolit vhodnou metodu. K výběru nejvhodnější a

nejúčinnější metody neexistuje jednoznačný návod. Vhodná volba bude záviset na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům. Jedním z východisek je i zaběhnutý styl a kultura učení. Je vhodné měnit učební metody, může to být i součástí obecné kulturní změny, ale musí přitom být uvážěn dopad učebních metod na obsah. Stejně tak je velmi důležité brát ohled na individuální učební styl účastníků“ (Vodák, 2011, s. 111).

Lektoři

„Příprava, realizace a vyhodnocení vzdělávání představují často komplikovaný proces kladoucí na lektora v jednotlivých etapách různé nároky. Lektor realizující vzdělávání musí vykonávat různé činnosti, které nejsou vždy manažery a někdy ani samými lektory doceňovány.

Osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Díky lidské zralosti si dokáže zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků. Dalším významným předpokladem úspěšné práce lektora je vysoká míra sociální inteligence. Jde o schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích, což kromě komunikačních dovedností představuje i cit pro situaci, empatii, přiměřené zvládání emocí a v neposlední řadě i jisté osobní kouzlo.

Úspěch vzdělávací akce závisí především na lektorově schopnosti umět, pokud možno prostřednictvím prožitku a správným způsobem podat dané skupině posluchačů požadované téma“ (Vodák, 2011, s. 117-118).

2.2 Výběr zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání. Proces získávání a výběru zahrnuje kroky: definování požadavků, oslovování uchazečů, vyřizování žádosti uchazečů, vedení pohovorů s uchazeči, testování uchazečů, posuzování uchazečů, získávání referencí, kontrolování žádostí uchazečů, potvrzení nabídky zaměstnání a sledování nového zaměstnance“ (Armstrong, 2015, s. 273).

Podle Koubka (2015, s. 166) „je úkolem výběru pracovníků rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu“.

„V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje. V neposlední řadě je potřeba věnovat zvýšenou pozornost organizační stránce výběru pracovníků a vhodnému jednání s uchazeči.

Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Výběr pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace“ (Koubek, 2015, s. 166-167).

Šikýř (2016, s. 104) charakterizuje výběr zaměstnanců jako „druhou etapu modelového postupu obsazování volných pracovních míst. Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci. Výběr zaměstnanců se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců“.

2.2.1 Definování požadavků

Koubek (2015, s. 173) nazval definování požadavků na zaměstnance jako předběžnou fázi výběru pracovníků, která „začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potencionálně volné pracovní místo. Okamžitě musí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi:

- Definuje se příslušné pracovní místo a stanovují se základní pracovní podmínky na něm. Rozhodujícím, ale nezřídka přehlíženým krokem, zajišťující kvalitní výběr, je totiž jasný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno.
- Během druhého kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě (specifikace pracovního místa).
- Třetí krok vychází z druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným. Tyto požadavky se často stávají součástí nabídky zaměstnání v procesu získávání pracovníků a stávají se i kritérii uplatňovanými při výběru pracovníků. Míra jejich plnění rozhoduje o výběru konkrétního uchazeče“.

„Požadavky na zaměstnance jsou vyjádřeny v podobě popisů pracovních míst / profilů pracovních rolí a specifikací požadavků na zaměstnance. Tyto dokumenty obsahují informace, které umožňují vytvořit a uveřejnit nabídku zaměstnání, oslovit a informovat zprostředkovatelskou agenturu nebo prozkoumat a posoudit způsobilost uchazečů s využitím výběrových pohovorů a testů“ (Armstrong, 2015, s. 273).

Popisy pracovních míst / profily pracovních rolí

Popisy pracovních míst nebo rolí určují celkový účel pracovního místa nebo role, vztahy nadřazenosti a podřízenosti a hlavní oblasti výsledků pracovního místa nebo role. Dále se doplňuje informacemi o pracovních podmínkách, jako je mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní doba; o zvláštních požadavcích nebo příležitostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře. To celé dává dohromady specifikaci požadavků na zaměstnance. (Armstrong, 2015, s. 273)

Specifikace požadavků na zaměstnance

„Specifikace požadavků na zaměstnance, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, vymezuje znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání práce, chování očekávané od zaměstnance nebo vzdělání, kvalifikaci, výcvik a zkušenosti potřebné k osvojení si nezbytných znalostí, dovedností a schopností“ (Armstrong, 2015, s. 271).

Znalosti – „jsou poznatky, které si lidé osvojují jako výsledek záměrného učení, především v situacích školní i mimoškolní výuky“ (Průcha, 2012, s. 284).

Dovednosti a schopnosti – „učením získaná dispozice ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité intelektové nebo praktické činnosti. Jsou to zejména kognitivní dovednosti, motorické dovednosti, dovednosti sociální aj.“ (Průcha, 2012, s. 81).

Schopnosti chování – „chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Tyto schopnosti by měli být specifikovány vždy pro konkrétní pracovní místa nebo role, ideálně na základě analýzy chování zaměstnanců, kteří vykonávají svou práci efektivně. Požadované schopnosti chování by také měly odpovídat základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby bylo možné zajistit, že uchazeči budou vyhovovat kultuře organizace a že kulturu organizace budou podporovat“ (Armstrong, 2015, s. 274).

„Odborná příprava – požadované vzdělání nebo odborný výcvik, který by uchazeč měl mít.

Praxe – prováděné činnosti a dosažené výsledky, které by umožnily předpovědět úspěšný výkon práce.

Specifické požadavky – jakékoliv požadavky kladené na zaměstnance v určitých oblastech, například vyhledávání nových trhů nebo vyvíjení nových výrobků, zlepšování prodeje, produktivity nebo služeb zákazníkům, zavádění nových systémů a procesů.

Zvláštní požadavky – měnící se místo výkonu práce, cestování, obtížný pracovní režim apod. (Armstrong, 2015, s. 274).

2.2.2 Oslovování uchazečů o zaměstnání

Oslovování uchazečů se rozděluje do následujících kroků: analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců, analýza požadavků a identifikace zdroje a volba metod získávání uchazečů

Analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců

„Analýza by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo regionální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektiva kariéry nebo umístění pracoviště. Uchazeči svým způsobem prodávají sami sebe, ale zároveň nakupují to, co

organizace nabízí. Pokud je tedy trh práce trhem kupujícího, potom organizace, která se snaží uchazečům prodat sama sebe, musí zkoumat požadavky a potřeby uchazečů ve vztahu k tomu, co jim může nabídnout. Takové zkoumání umožňuje vytvářet hodnotovou nabídku pro zaměstnance i značku zaměstnavatele. To organizaci napomáhá stát se preferovaným zaměstnavatelem“ (Armstrong, 2015, s. 275).

Analýza požadavků

„Nejprve určíme, která pracovní místa musíme obsadit a do kdy. Potom využijeme stávající popisy pracovních míst / profily pracovních rolí a specifikace požadavků na zaměstnance, popřípadě vytvoříme nové. Následně zvážíme, kde vhodné uchazeče získáme, jestli to bude v naší organizaci, v jiné organizaci nebo v nějaké vzdělávací instituci, a určíme, kde přesně můžeme vhodné uchazeče nalézt. Nakonec vymezíme podmínky zaměstnání a s využitím analýzy silných a slabých stránek získávání zaměstnanců posoudíme, které faktory vyzdvihnout v inzerátu s nabídkou zaměstnání nebo při oslovování potenciálních uchazečů jiným způsobem. Také zvážíme, co by mohlo potenciální uchazeče odradit, například umístění pracoviště, abychom předpověděli a překonali jejich možné výhrady. Rovněž vyhodnotíme dosavadní úspěchy i neúspěchy, abychom věděli, co se osvědčilo a čeho se vyvarovat“ (Armstrong, 2015, s. 275-276).

Identifikace zdrojů a metod získávání uchazečů

„Jestliže nejsou odpovídající vnitřní zdroje uchazečů, využívají se vnější zdroje uchazečů, přičemž potenciální uchazeči mimo organizaci oslovují s využitím rozmanitých metod získávání uchazečů, jako je online recruitment, využívání sociálních médií, inzerování, spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami, úřady práce, poradenskými společnostmi, vzdělávacími institucemi nebo outsourcing procesu získávání zaměstnanců“ (Armstrong, 2015, s. 276).

Online recruitment

„Online recruitment nebo e-recruitment využívá internet k inzerování volných pracovních míst, poskytuje informace o pracovních místech a organizaci a umožňuje e-mailovou komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči. Uchazeči se mohou ucházet i zaměstnání online a mohou pomocí e-mailu odesílat zaměstnavatelům nebo zprostředkovatelským agenturám

své žádosti o zaměstnání a životopisy. Také testování uchazečů může probíhat online. Přitom se hlavně využívají webové stránky organizací, pracovních serverů a zprostředkovatelských agentur. Značně se rozšířilo také využívání sociálních sítí“ (Armstrong, 2015, s. 276-277).

Sociální média

„Využívání sociálních médií znamená využívání technologie Web 2.0 za účelem vyhledávání uchazečů a získávání informací o uchazečích online s využitím sociálních sítí, jako je LinkedIn nebo Facebook. Potencionální uchazeči někdy využívají blogy stávajících zaměstnanců, kteří sdílejí své zkušenosti z práce v organizaci“ (Armstrong, 2015, s. 278).

Inzerování

„Inzerování je tradičně nejobvyklejší metodou oslovování uchazečů a je stále poměrně důležité, zejména na místní úrovni nebo v odborných časopisech. Inzerát by měl plnit následující cíle:

- Zajistit uchazeče – inzerát musí oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů s minimálními náklady.
- Upoutat pozornost – inzerát musí obstát v soutěži o zájem potenciálních uchazečů s ostatními zaměstnavateli.
- Vzbudit a udržovat zájem – informace o pracovním místě, organizaci a podmínkách zaměstnání musí inzerát sdělovat potenciálním uchazečům atraktivním a zajímavým způsobem.
- Stimulovat k odpovědi – inzerát musí vyznít způsobem, který podnítí k odpovědi dostatečný počet vhodných uchazečů splňujících vymezené požadavky na zaměstnance“ (Armstrong, 2015, s. 279).

Inzerát by měl obsahovat informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na uchazeče, mzdě a zaměstnaneckých výhodách, místě výkonu práce a pokynech pro uchazeče (Armstrong, 2015, s. 279).

Inzerát by měl obsahovat informace o organizaci, kterými by si odlišila od konkurenčních firem, náborář by měl být schopný vyzdvihnout organizaci pomocí inzerátu a najít její jedinečnost. Text inzerátu by měl být stručný a výstižný. Text by neměl obsahovat klamavou reklamu, nedoporučuje se ani použití sloganů, nadsazených výrazů nebo firemních slangů.

Odražující může být i velké množství specifických požadavků na uchazeče, je vhodnější vypsát pouze to, co je nutné pro výkon práce (Spáčilová, 2014, s. 4).

Zprostředkovatelské agentury

Zprostředkovatelské agentury využívají uchazeče, kteří jsou u nich zaregistrováni. Jejich výhodou je, že jsou rychlé a efektivní, nicméně bývají poměrně drahé. Agentury by také měly dostat podrobné informace o očekávání od uchazečů, aby se vyhnuli riziku doporučení nevhodného kandidáta (Armstrong, 2015, s. 280).

Úřady práce

„Úřady práce se běžně využívají pro získávání manuálních a administrativních pracovníků, podobně jako prodejců nebo operátorů call center“ (Armstrong, 2015, s. 280).

Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců

„Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců obvykle uveřejňují nabídky zaměstnání, provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují předběžný výběr vhodných uchazečů. Tyto společnosti poskytují odborné znalosti a usnadňují realizaci procesu získávání i výběru zaměstnanců. Většina těchto společností si účtuje odměnu odvozenou od základní mzdy za vykonanou práci obvykle v rozmezí patnácti až dvaceti procent“ (Armstrong, 2015, s. 280).

Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání

„Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání neboli executive search, popřípadě headhunting, se využívají v případě obsazování pracovních míst vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů, kdy existuje pouze omezený počet vhodných lidí, které je potřeba oslovit přímo. Využití poradce zaměřeného na přímé vyhledávání neboli headhuntera, nebývá levnou záležitostí. Takový poradce si může účtovat odměnu ve výši třiceti až padesáti procent z prvního ročního výdělku, ale tyto prostředky mohou být vynaloženy poměrně efektivně“ (Armstrong, 2015, s. 281).

Vzdělávací instituce

„Mnoho pracovních míst je samozřejmě možné obsadit absolventy škol a dalších vzdělávacích institucí, přičemž pro některé organizace mohou být absolventi hlavním zdrojem uchazečů. Zvláštní událostí se pro některé organizace stává každoroční získávání

absolventů vysokých škol, pro které se vydávají lákavé informační materiály, organizují zajímavé propagační akce a uplatňují propracované metody výběru, včetně zkoumání biodat a využití assesment center“ (Armstrong, 2015, s. 281).

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců se využívá v případě, kdy organizace pověří dodavatele za celý proces získávání zaměstnanců. Dodavatel dostane definované požadavky na uchazeče a dodavatel zajistí obsazování pozic v organizaci. Organizace tak zajistí úsporu času v rámci získávání zaměstnanců, na druhou stranu však ztrácí nad věcí kontrolu (Armstrong, 2015, s. 282-283).

2.2.3 Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání

Koubek (2015, s. 174) popsal vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání jako vyhodnocovací fázi, která „následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí dojít v procesu získávání pracovníků ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. I vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, na rozdíl od předběžné fáze však není třeba vždy všechny tyto kroky podstoupit. Každý z těchto kroků je spojen s určitou metodou výběru. Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít jen jeden z nich. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků. Obvykle jde o následující kroky:

- Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.
- Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech.
- Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assesment center (diagnostický program).
- Výběrový pohovor (interview).
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření.
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- Informování uchazečů o rozhodnutí.

Vyhodnocovací fáze může vypadat tak, že necháme uchazeče absolvovat všechny kroky, které jsme pro příslušné pracovní místo zvolili (kompenzační postup), nebo po každém kroku budeme vyřazovat ty, jejichž výsledky nebyly dobré (vyřazovací postup)“ (Koubek, 2015, s. 174).

Podle Armstronga (2015, s. 283-285) má vyřazování žádostí uchazečů o zaměstnanců následující kroky:

- Prozkoumání informací od uchazečů – uchazeči obvykle reagují posláním žádosti o zaměstnání spolu s životopisem a dalšími informacemi jako je dosažené vzdělání, kvalifikace, výcvik nebo zkušenosti ve strukturované podobě. Tím se zajistí objektivita v posuzování uchazečů na základě srovnatelných informací.
- Zpracování žádostí uchazečů – tento krok obvykle zahrnuje vypracování seznamu žádostí uchazečů se základními informacemi, zároveň by měla být zaslána zpráva potvrzující přijetí žádosti každému uchazeči.
- Roztřídění žádostí uchazečů – na základě porovnání dostupných informací o uchazečích, pro usnadnění je možné rozdělit kritéria pro přijetí do jednotlivých skupin: nezbytná kritéria (uchazeč musí tyto kritéria splňovat, aby byl vhodným kandidátem), velmi žádoucí kritéria (uchazeč splňující tyto kritéria bude při výběru upřednostněn) a žádoucí kritéria (na uchazeče splňující žádoucí kritéria je pohlíženo pozitivně, avšak podmínkou přijetí).

2.2.4 Metody personálního výběru

„Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou práci vykonávat úspěšně. Přitom se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance, a následně se provádí výběr mezi uchazeči. Součástí takzvaného „klasického tria“ metod výběru zaměstnanců jsou dotazníky, pohovory a reference. K těmto metodám je možné přidat výběrové testy a assesement centra“ (Armstrong, 2015, s. 286).

Při výběru pracovníků do firmy existuje několik možností, jak postupovat, aby se dodržela co nejvyšší efektivita při využívání lidských zdrojů. První možnost je zaměřená na nábor, výběr, rozmisťování zaměstnanců podle jednotlivých činností a funkcí s ohledem na potřeby

firmy a nároky na příslušné profese. Zaměstnanci, kteří do firmy přicházejí s příslušnými kvalifikacemi mohou začít podávat vysoký výkon bezprostředně po přijetí. Další možností je orientace na výchovu, výcvik a profesionální rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří přicházejí bez potřebné kvalifikace jsou levnější, ale firma musí počítat s investicí do jejich vyškolení. Jejich výchovu však může projektovat přesně podle potřeb a hodnot organizace (Pechová, 2016, s. 29).

Základní dělení výběrových metod lze rozdělit na explorační – testy, dotazníky nebo situační metody a popisné – analýza životopisu (Pechová, 2016, s. 30).

Další dělení je podle Robertsona (1989) a je založena na době ke které se zkoumání vztahuje:

- „prediktory založené na minulosti (reference, hodnocení nadřízených či spolupracovníků),
- prediktory založené na současnosti (interview, testy, pracovní vzorky, sebehodnocení, AC),
- prediktory založené na budoucnosti (interview, situační metody)“ (Pechová, 2016, s. 30).

Základní metody personálního výběru

Jednotlivé techniky používané pro personální výběr jsou konkrétně popsány v příloze 5. Nejčastěji používanými metodami výběru pracovníků jsou analýza biografických údajů, průzkum referencí a výběrový pohovor.

Další metody personálního výběru

Další metody se mohou používat jako samostatné metody výběru pracovníku, ale hlavně jsou součástí metody assessment centra. Dalším metodám je věnovaná kapitola 3.3 s názvem Techniky používané v assessment centru.

3 ASSESSMENT CENTRUM A DEVELOPMENT CENTRUM

Třetí kapitola se věnuje vymezením pojmu assessment a development centrum. Větší část kapitoly patří metodě assessment centrum, je zde uvedená charakteristika, krátká historie, fáze metody a popis technik. Druhá část kapitoly je zaměřená na metodu development centrum, která má stejná specifika jako metoda AC, ale liší se v účelu použití.

„Assessment centrum není výhradně metodou výběru zaměstnanců, je použitelné pro řízení kariérních drah, pro výcvik zaměstnanců nebo pro pouhé získání zpětné vazby účastníků o svém chování. Pro rozvojové Assessment centrum se používá samotný výraz Development centrum. Důvody pro využití metody AC jsou: výběr interních a externích odborných a řídicích zaměstnanců; v rámci analýzy potencionálu výkonu a schopností vedoucích zaměstnanců nebo zjištění schopností pro jiná pracovní místa; personální management v širokém významu; rozvoj pracovních týmů a jednotlivců; analýza potřeb tréninku a usměrnění vývoje” (Pechová, 2016, s. 60-65).

3.1 Metoda assessment centrum

„Pod pojmem Assessment centrum se rozumí skupinové orientovaný, standardizovaný počet úkolů, které slouží jako základna dat při hodnocení nebo předpověď, které jsou důležité pro profesní vývoj jedince“ (Pechová, 2016, s. 58).

Assessment je z anglického jazyka přeloženo jako: odhad, ohodnocení, stanovení, výměr. Do českého jazyka se však metoda nepřekládá a slovní spojení zůstalo zachovalé v původním znění, v praxi se někdy zkracuje na pouze assessment. V minulosti se assessment centrum nazývalo jako diagnosticko-výcvikový program, tento výraz se již ale nepoužívá (Armstrong, 2015, s. 291).

„AC spočívá v posuzování skupiny lidí týmem pozorovatelů, kteří používají ke sledování i posuzování integrované soustavy technik. Jde tedy spíše o soubor metod než metodu jedinou. AC lze také definovat jako proces zkoušení, které simuluje situace, jež jsou v dané pozici běžné. Každé cvičení je sestaveno tak, aby měřilo co nejefektivněji znalosti, zkušenosti, schopnosti a osobní charakteristiky individuálního kandidáta v určité situaci“ (Pechová, 2016, s.58).

„Základní metody používání při konstrukci AC se řadí následující metody. Situační postupy – prezentační cvičení, skupinové diskuse, simulace konfliktů, hraní rolí. Sebe popisování – testy osobnosti, osobnostní dotazníky, sémantický diferenciál. Výkonové testy – kognitivní výkonové testy, úkoly na rozhodování, koncentrační a zátěžové testy. Počítačové metody“ (Pechová, 2016, s. 60).

3.1.1 Znaky assessment centra

- „Obvykle se jedná o akci, která je podobná semináři, v ideálním případě se jí účastní 6-10 kandidátů.
- Využití metod různého druhu a různé náročnosti.
- Je stanoven profil požadavků, který se v AC srovnává s individuálně dosaženým profilem.
- Více pozorovatelů hodnotí odděleně každého účastníka nejméně jednou.
- Pozorovatelé jsou proškoleni v pozorování a hodnocení chování a je jim sdělen požadovaný profil.
- Celkový výsledek s hodnocením a doporučením jednotlivým kandidátům je stanoven po skupinové diskusi pozorovatelů na základě pozorovateli zjištěných profilů jednotlivých probandů v souvislosti se stanovenými požadavky“ (Pechová, 2016, s. 59).

3.1.2 Historie assessment centra

Předchůdcem AC bylo výběrové řízení důstojníků v německé armádě, které se vyvinulo ve dvacátých letech minulého století a používalo se do konce 2. světové války. První metody výběru se začaly objevovat v roce 1919 a byly využívány v jednotlivých oblastech armády. Hodnotiteli, kteří tvořili komisi byli psychologové, důstojníci a psychiatři. Podle cíle výběru se sestavovala komise a vybíraly vhodné metody. Výběr probíhal tři dny a uchazeči byli ubytováni v místě konání a pozorování vedoucím důstojníkem i mimo zkouškové situace. Podobná výběrová řízení probíhala také v Velké Británii ve firmě Royal Air Force při výběru pilotů, kombinací psychologických a situačních metod. (Pechová, 2016, s. 61).

Jednotlivé metody byly:

- „analýza životopisu – údaje, které měly výraznější vliv na duševní vývoj probanda,

- analýza vyjadřování – registrovala se mimika a gestikulace, do této skupiny patřilo rovněž jazykové a písemné vyjadřování,
- psychologická analýza – úkoly, zjišťující stupeň inteligence, směru myšlení, metod myšlení atd.,
- analýza chování – volní stránka osobnosti – reaktivnost, spontánnost, podřízenost, vůdčí chování,
- kompetence k řízení – tento bod představoval vrchol zkoušky. Uchazeč dostal přidělenou skupinu vojáků, která pod jeho vedením musela plnit zadané úkoly,
- závěrečný test – v tomto testu byly testovány vlastnosti jako v bodu 3 a 4. Test měl ujistit členy komise v hodnocení uchazečů, resp. Doplnit údaje o uchazeči“ (Pechová, 2016, s. 61).

Po válce byly studie převzaty a metody využívány na zaměstnance ve veřejných službách. Název Assessment centrum dal souboru metod Harvardský profesor Henry Murray, který si uvědomil, že spojením různých informačních zdrojů vznikne kompletní obraz jedince a umožní tak jeho objektivní hodnocení.

Průlomem v AC byla dlouhodobá vědecká studia Management Progress Study s cílem zjistit faktory, které jsou určující pro úspěch povolání. Výzkum probíhal v telefonní a telegrafní společnosti AT & T. První nevědecké Assessment centrum proběhlo v roce 1958 a následně bylo AC upraveno a shrnuto do jednoho dne, ve snaze ohodnotit ročně co nejvíce uchazečů. Metoda se dále začala rozšiřovat v praktické i vědecké oblasti. První se metoda používala především pro střední management, poté se rozšířila i na management vyšší a polovině šedesátých let se začalo AC využívat i k dalším účelům, jako je objevení potencionálu (Pechová, 2016, s. 63-64).

3.1.3 Využití assessment centra

Výběr

„Pro obsazení volné pracovní pozice můžeme využít jak lidí z interních, tak externích zdrojů. Pokud jsou ovšem na AC hodnoceni společně, je nutno AC přizpůsobit tak, aby lidé z interního prostředí nebyli zvýhodňováni. Lidé z interního prostředí jsou totiž lépe obeznámeni s odbornou problematikou i organizační kulturou. Na druhou stranu se může

stát, že manažer přítomný na AC nebude účastníka z interního prostředí chtít, neboť s ním má špatnou zkušenost. Oběma těmto extrémům se musí hodnotitelé umět vyhnout“ (Pechová, 2016, s. 65).

Rozvoj

V rámci rozvoje se AC nazývá Development centrem. „Je zde hodnocen výkon zaměstnance, kdy výsledky z DC jsou poté podnikem užity k rozvíjení jeho potenciálu. Diagnostikují se schopnosti a dovednosti, na základě, kterých je stanoven rozvojový plán, tedy výčet kroků, které by měl zaměstnanec absolvovat v rámci svých rozvojových potřeb, a na tento plán poté navazují další rozvojové aktivity. Development centrum tedy nemá za úkol hodnotit, ale spíše vzdělávat a trénovat. Stěžejní je využití zpětné vazby, která je poskytována postupně během probíhajícího DC. DC se využívá také pro hodnocení celých týmů či celé organizace, kdy je výsledky vhodné zasadit do kontextu cílů celé organizace“ (Pechová, 2016, s. 65-66).

Hodnocení výkonu

„AC použité k hodnocení výkonu je většinou koncipované tím způsobem, aby se modelové situace co nejvíce blížily reálným pracovním úkolům. Nejde zde tedy toliko o hodnocení, ale spíše o nepřímé posouzení schopnosti podat určitý výkon. Na základě tohoto hodnocení mohou zaměstnavatelé určovat odměny“ (Pechová, 2016, s. 66).

Propouštění zaměstnanců

„Nejčastěji se AC za tímto účelem používá při změnách ve struktuře organizace, kdy některé pozice zanikají a jiné vznikají. Při tomto použití AC se vedení snaží dát všem zaměstnancům stejnou šanci“ (Pechová, 2016, s. 66).

3.1.4 Výhody a nevýhody assessment centra

Výhody assessment centra

Účastníci jsou posuzováni několika hodnotiteli, v různých situacích. Jedna z hlavních výhod je díky tomu komplexnost a mnohostrannost hodnocení, které se stává více validní a zaručuje i určitou objektivitu. AC poskytuje široký úhel pohledu, který dává prostor pro srovnání jak měkkých, tak tvrdých dat. AC je tvořeno souborem metod, které lze podle potřeby

přizpůsobit zadáním a kompetencím specifickým pro každé AC zvlášť. Z tohoto důvodu lze říci, že další výhodou je flexibilita.

Všichni účastníci jsou při AC posuzováni zároveň a lze je posuzovat na základě jejich vzájemné interakce a pozorovat změnu jejich chování v čase. Díky zpětné vazbě po skončení AC se metoda stává nejen výběrovou metodou, ale také vzdělávací, účastníci se díky metodě učí a získávají zkušenosti, které mohou využít při svém budoucím uplatnění. (Pechová, 2016, s. 66-67)

„Dle Kyrianové (2013) je s AC spojen i jakýsi psychologický efekt, kdy účastník, který uspěje, si své pozice váží, neboť jej získal v „souboji“ s dalšími uchazeči, se kterými jakoby, oproti ostatním metody výběru, utkal přímo. Což u něj vyvolá pocit nabití něčeho ojedinělého a pracuje lépe a loajálněji (Kyrianová, Gruber, 2006). AC rovněž poskytuje uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejích hodnot, takže mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv (Armstrong, 2009)“ (Pechová, 2016, s. 67).

Nevýhody assessment centra

„Dle Vaculíka (2010) vychází největší nevýhoda AC ze samé podstaty této metody, neboť je to složitý proces, který vyžaduje dostatečné množství čas, financí, prostoru a lidských zdrojů“ (Pechová, 2016, s. 67).

Další nevýhodou je časová náročnost, kterou s sebou nese využití této metody. Čas, který se stráví přímo AC je zanedbatelný z hlediska toho, kolik času musí organizátor AC vložit do jeho přípravu a organizační zajištění, potažmo předvýběru uchazečů o zaměstnání a podání zpětné vazby. S časovou náročností se zároveň zvyšuje finanční náročnost, která ale může být častěji vyšší, v případě přijetí nevhodného kandidáta.

Mnoho chyb při AC může být ze závislosti na lidském faktoru (role hodnotitelů) – kvalita, zkušenosti, odborné znalosti, výcvik, momentální fyzický a psychický stav a únava. Problémem může být i simulační riziko, kdy účastník v navozeném prostředí předvádí excelentní výsledky, ale v reálném prostředí jeho chování již neodpovídá tomu předpovídanému. Pro někoho může být zase naopak uměle vytvořené prostředí

nedostatečnou výzvou, a tak bude postrádat motivaci, kterou by dostal v reálné situaci (Pechová, 2016, s. 67-68).

„Tyto aspekty se dají eliminovat díky psychodiagnostickým testům, které dokážou odhalit osobnost člověka a aspekty jeho chování (Hroník, 2005)“ (Pechová, 2016, s. 68).

3.2 Fáze assessment centra

3.2.1 Fáze rozhodování

První fází AC je učinit rozhodnutí, zda se vyplatí použít tuto metodu z hlediska času a financí, kdo bude organizaci zajišťovat a jestli využít externích nebo interních zdrojů.

AC se vyplatí organizovat pro pozice manažerské nebo prodejní, u jiných pozic se dá docílit stejného efektu i jinými, levnějšími nebo jednoduššími metodami. Metoda AC se používá u pozic, na které se hlásí velké množství kandidátů, při menším počtu kandidátů je vhodnější vybrat jinou metodu, například individuální psychodiagnostickou (Pechová, 2016, s. 74-75).

Interní zdroj

„Pokud chceme AC realizovat interně, je potřeba si uvědomit, zda v organizaci zaměstnáváme psychologa, který by s touto metodou byl schopen pracovat kvalifikovaně a výběrové řízení kvalitně zvládne. Pokud tento zaměstnanec s AC nemá žádné předešlé zkušenosti, je lepší si alespoň pro začátek objednat externího dodavatele.

Při interním AC je také potřeba určit skupinu hodnotitelů, která bude proškolená v jednotlivých metodách i pozorování a bude vědět, na co je potřeba se soustředit“ (Pechová, 2016, s. 75).

Externí zdroj

„Externím dodavatelem AC může být firma nebo jedinec, který se realizací AC zabývá. V dnešní době funguje mnoho personálních agentur, které tyto služby nabízejí.

Pro variantu externího dodavatele se rozhodujeme, když zjistíme, že v organizaci nemáme žádného odborníka, který by takovéto přijímací řízení mohl vést, když AC bude realizováno jen jednou nebo nárazově a nevyplatilo by se takového odborníka ani přijímat, nebo když chceme působit dojem naprosté objektivity“ (Pechová, 2016, s. 75).

Po výběru externího dodavatele mu musíme poskytnout co nejvíce informací o pozici, představách o kandidátech, pracovišti, pracovním týmu a další, na základě toho bude realizátor AC sestavovat kritéria, podle kterých bude účastníky AC hodnotit. (Pechová, 2016, s. 75-76).

3.2.2 Fáze přípravy

Jednou z fází přípravy na AC je časové hledisko. AC může trvat několik hodin nebo více dnů, záleží na náročnosti pozice. Existují screeningová AC, která slouží k vyřazení kandidátů, kteří se na pozici vyloženě nehodí a ty mají trvání například pouze dvě hodiny. Průměrná délka AC bývá osm hodin, delší AC se nedoporučují kvůli vyčerpanosti jak účastníků, tak hodnotitelů, kteří po skončení AC mají ještě hodnotitelskou poradou, která obvykle zabere přibližně dvě hodiny. Při organizování je třeba brát ohled i na krátké přestávky a pauzu na oběd. S přípravou časového harmonogramu také souvisí výběr metod použitých v AC (Pechová, 2016, s. 76).

Výběr a zvaní kandidátů

Pozvání kandidáti do AC by podle Pechové „už měli projít předvýběrem, který je možné realizovat pomocí persekuce životopisů a krátkých pohovorů po telefonu. Pokud kandidáta již zveme na konkrétní AC, je třeba ho upozornit na to, jakou metodou bude výběr probíhat a kolik času si má v ten den zarezervovat. Je potřeba uchazeče o konání AC dostatečně dopředu, aby měli příležitost si udělat čas.

Dále je dobré si určit, kolik účastníků by na AC mělo být. Jejich počet se může lišit u různých pozic. Běžně ale platí, že čím složitější je výběr a čím vyšší je pozice, tím méně účastníků by se mělo AC účastnit. Aby hodnotitelé měli prostor pro sledování všech jedinců. Běžným počtem bývá osm až dvanáct kandidátů“ (Pechová, 2016, s. 76-77).

Existují i individuální AC, u kterých jsou upraveny úlohy tak, aby je kandidát mohl vypracovávat jednotlivě nebo s pomocí hodnotitelů. Individuální AC se používají v případě, že se nepřihlásilo dostatečné množství kandidátů na pozici nebo nejsou schopni se sejít v jednom termínu. Měli bychom také počítat s tím, že se může stát, že uchazeči bez omluvy nedorazí. (Pechová, 2016, s. 77).

Výběr prostoru

AC mohou probíhat vevnitř nebo venku. V případě volby venkovního AC se nekoná celé venku, ale pouze část, některé úkoly jsou realizované venku a některé vevnitř. Častější je ale varianta vnitřního AC, kdy je potřeba zajistit místnost, která bude dostatečně velká, aby se účastníci cítili pohodlně. K tomu je potřeba ještě zajistit druhou místnost, ve které budou probíhat psychodiagnostické rozhovory nebo individuální úkoly. Předem je potřeba zabezpečit i veškeré potřebné materiály a pomůcky. Dobré je obstarat i občerstvení pro uchazeče a hodnotitele (Pechová, 2016, s. 77).

Analýza pracovní pozice a požadavkový profil

“Metodou AC by mělo být dosaženo cíle, kterým je zjistit vhodnost uchazeče pro dané pracovní místo nebo pracovní místo v určité skupině. Základní měřítko je tedy dáno požadavky, které musí uchazeč splňovat. Požadovaný profil je základ pro hodnocení v metodě AC. Tento požadovaný profil by měl být úplný, zahrnovat veškeré požadavky, které jsou významným předpokladem pro úspěšné splnění úkolu daného pracovního místa. Požadavky mohou být stanoveny a popsány jako formy chování nebo osobní předpoklady“ (Pechová, 2016, s. 78).

Postupy pro zjištění požadavkového profilu mohou být následující:

- „deduktivní odvození z popisu pracovního místa jednoduchou úvahou,
- expertní analýza provedená zaměstnancem, který dané pracovní velmi dobře zná. V úvahu přicházejí bezprostřední nadřízení, odborníci organizačního nebo personálního oddělení,
- zjištění předpokladů od obzvláště úspěšného zaměstnance na daném pracovním místě,
- srovnání podstatných znaků úspěšných a neúspěšných zaměstnanců na daném pracovním místě,
- vyhodnocení faktorovou analýzou – zjištění korelací mezi osobnostními znaky a úspěšností v řešení úloh“ (Pechová, 2016, s. 78).

V případě pořádání AC pro řídicí pracovníku, kde není možné určení všech úkolů, se hodnotí hlavně schopnosti k vedení spolupracovníků a pro plnění úkolů spojených s vedením

podniku, chápání systému řízení a jeho prostředí ve firmě nebo připravenost k dalšímu vzdělávání nebo učení a schopnosti přijímat změny (Pechová, 2016, s. 79).

Kompetenční profil

„Pro maximální aktivizaci výběru a hodnocení kandidátů je nutné používat pevně stanovená, jednotná a jasná hodnotící kritéria výběru. Jednou z možností, kterou lze jako takováto kritéria použít, jsou kompetenční modely“ (Pechová, 2016, s. 80).

Kompetence jsou základním prvkem kompetenčního profilu a můžeme je chápat jako „jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací spojenou s možností a motivací rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“ (Veteška, Tureckiová, 2008).

„Z psychologického hlediska jsou kompetence takové vlastnosti osobnosti, zejména však schopnosti a jim odpovídající vědomosti a dovednosti, které ve svém komplexu umožňují jejich nositeli vykonávat úspěšně náročnou činnost v podmínkách často i nepředvídatelně se měnících situací a obtížných problémů a tím zastávat větší počet pracovních a sociálních pozic a rolí v průběhu životní cesty, průběžně zdokonalovat svou osobnost i činnost“ (Průcha, Veteška, 2008, s. 150).

„Kompetenční model (profil) je soubor kompetencí, které by měl zaměstnanec splňovat na dané pozici. Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci (Kubeš et al., 2004). Kompetence vyjadřujeme popisem jejich úrovně. Tuto úroveň můžeme zaznamenat slovním popisem či znázornit graficky. Pomocí kompetencí můžeme podle předem stanovených kritérií měřit schopnosti a dovednosti kandidáta. Na základě výsledků lze porovnávat jednotlivé kompetence u jedince, nebo porovnávat jedince mezi sebou v daných kompetencích“ (Pechová, 2016, s. 81).

Tým assessment centra

„Na přípravě AC se podílí celý tým odborníků sestávajících z manažerů z nejvyššího managementu, budoucích nadřízených vybíraného kandidáta, personalisty, psychologa,

externích a interních pozorovatelů. Nedoporučuje se příprava bez předchozích zkušeností a bez pomoci specialistů“ (Pechová, 2016, s. 81).

Psycholog je přítomen v přípravné fázi, kdy je seznámen se záměrem zadavatele a podílí se na přípravě kompetencí a volí vhodné testy. Jeho dalším úkolem je zaškolit assessory na pozorování a případné chyby, které při něm mohou nastat. V realizační fázi může být také přítomen jako jeden z assessorů, zapojuje se do hodnocení a může předávat i zpětnou vazbu.

Assessoři nebo také pozorovatelé/hodnotitelé jsou manažeři, psychologové nebo externí a interní hodnotitelé. Pozorovatelů musí být dostatečný počet, nemělo by jich být méně než polovina účastníků. I kvalitně proškolení hodnotitelé se zkušenostmi nemohou hodnotit více než dva účastníky pro jedno AC. Pozorovatelé by se měli střídat a sledovat účastníka minimálně v jedné nebo více situacích.

Management se na AC podílí hned od začátku, kdy zastává roli zadavatele AC. Měl by také být jedním z assessorů AC a podílet se na výběru nového člena svého týmu.

Moderátor je odpovědný za celou řídicí fázi AC, kdy vede uchazeče celým programem, zadává úlohy, sleduje čas, odpovídá na dotazy a na závěr dělá shrnutí, spojuje tak uchazeče a hodnotitele.

Externí agentury můžou být využity v případě potřeby zkušeného specialisty. Společnosti mohou využít tyto agentury k přípravě celého AC nebo pouze k poradenské činnosti.

Předvýběr účastníků má vliv na celkovou úspěšnost AC, ti by měli být pozváni na základě životopisu, osobního pohovoru a podobně. Účastníci musí před AC dostat také dostatečné množství informací o AC a jeho účelu, aby měli důvěru k metodě a dostatečnou motivaci k podání nejlepšího výkonu (Pechová, 2016, s. 82-83).

Výběr a příprava assessorů

Hodnotitelé by měli být především vedoucí pracovníci a vyšší řídicí zaměstnanci, měli by mít znalost věcných úkolů, které mají uchazeči plnit a které by mohl psycholog přehlédnout. Účast na AC je pro hodnotitelé zároveň forma vzdělávání, které je učí lépe porozumět a hodnotit své podřízené (Pechová, 2016, s. 83).

„Cíl, kterého se má pomocí AC dosáhnout, musí rovněž odpovídat jednotlivým metodám hodnocení. To předpokládá předchozí uvedení pozorovatelů do přípravy a funkce AC. Školení by mělo být stejné i v případě, že se jedná o personální zaměstnance, psychology nebo vedoucí zaměstnance. Školení by mělo zprostředkovat především vhled do účelu metody AC a jeho vědecky zdůvodněných základů, dále je to přesná znalost požadavkového profilu a porozumění z tohoto požadovaného profilu vytyčeným bodům pozorování. Pro pozorovatele je dále důležité a při školení neopominutelné objasnění a přesné vysvětlení jednotlivých cvičení“ (Pechová, 2016, s. 84).

Metody assessment centra

„AC využívají různé metody pro různé oblasti – osobnost, schopnosti, dovednosti. Lze říci, že s růstem významu a náročnosti obsazované pozice se zvyšují i požadavky na AC. Mezi individuální metody patří prezentace, případové studie, hraní rolí, jazykové testy, zkoušky tvůrčích schopností. Mezi metody skupinové, které hodnotí zejména výkonové, interpersonální a kognitivní charakteristiky, patří například týmové hry, manažerské hry, případové studie pro skupiny či skupinová diskuze. Mezi psychodiagnostické metody jsou řazeny osobnostní dotazníky, projektivní testy, výkonové testy či sociometrie“ (Pechová, 2016, s. 84).

3.2.3 Realizační fáze

„Velmi důležitým aspektem se nyní stává atmosféra. Ta by měla být příjemná a uvolněná, protože napětí a stres může ovlivnit výkon účastníků. Je potřeba si uvědomit, že každý uchazeč je jiný, a proto se mohou lišit také jednotlivé skupiny kandidátů. Na to by měli být zkušení hodnotitelé připraveni (Kyrianová, Gruber, 2006).

V průběhu AC se může stát také to, že se realita odkloní od původního časového harmonogramu. Někdy jsou kandidáti rychlejší, než se původně počítalo, a někdy právě naopak. Tím by se ale hodnotitelé neměli nechat stresovat. Je dobré se snažit se přiblížit k původnímu časovému plánu, ale ne za cenu ztráty některých informací nebo znervóznění uchazečů.

Realizační fáze je paradoxně časově nejkratší z celého AC, zato organizačně nejnáročnější (Montag, 2002). Realizace každého AC je jiná a pro každý typ výběru se hodí jiné kompetence, metody i počet účastníků a hodnotitelů“ (Pechová, 2016, s. 87).

3.2.4 Vyhodnocování zjištěných údajů

Porada hodnotitelů

Závěrečná porada je jednou z nejdůležitějších částí AC, všichni hodnotitelé se na závěru AC sejdou s cílem se shodnout na závěrečném jednotném hodnocení všech uchazečů, zároveň se dohodnou na tom, kteří uchazeči nebudou pokračovat do dalšího kola výběrového řízení (Pechová, 2016, s. 98).

„Bývá zvykem diskutovat nejprve o jedincích, o kterých si všichni hodnotitelé myslí, že nejsou vhodnými kandidáty. Tato diskuze bývá tedy většinou rychlá. Dobře se diskutuje tak o kandidátech, o nichž si všichni hodnotitelé myslí, že se na obsazovanou pozici hodí.

Výstupy z porady hodnotitelů by měly mít písemnou podobu nebo mohou být například nahrávané na diktafon a do písemné podoby převedeny až později. Jedná se o výstupy k jednotlivým kandidátům, podle kterých jim bude poskytována zpětná vazba, ale i souhrnná zpráva z celého AC, která může být například vyžadována vedením firmy“ (Pechová, 2016, s. 98).

Výstupní zpráva

„Z každého AC a pro každého uchazeče by měl být vytvořen písemný výstup. Tyto výstupy se mohou lišit podle zaměření. Typy výstupních zpráv jsou následující:

- zpráva zaměřená na metody (popisuje výsledky u každé metody jednotlivě),
- zpráva zaměřená na složky osobnosti (popisuje osobnostní charakteristiky jedince),
- zpráva orientovaná problémově (popisuje úrovně jednotlivých kritérií),
- narativní zpráva (popisuje osobnosti jedince bez zřetele na kritéria nebo použité metody),
- zpráva kombinovaná (obsahuje v sobě prvky ze zprávy orientované problémově i ze zprávy zaměřené a metody).

Při práci na písemném výstupu z AC bychom také měli brát zřetel na rozsah sdělení. Ten by měl být odpovídající sdělovaným informacím. Musíme si ale také uvědomit, že v dnešní uspěchané době lidé vyžadují jasné, stručné a výstižné zprávy. Nejrozumnějším rozsahem takovéto zprávy je půl až jeden a půl stránky“ (Pechová, 2016, s. 99-100).

3.2.5 Zpětná vazba účastníkům

„Zpětná vazba by měla probíhat vždy osobně, protože je nutné vidět stav kandidáta, do kterého ho naše hodnocení jeho výkonu v AC uvrhlo. Z tohoto důvodu se nedoporučuje ani telefonická zpětná vazba.

N začátku bychom měli zjistit, co jedince nejvíce zajímá, abychom těmto preferencím mohli přizpůsobit své informace. Není dobré vysvětlovat účastníkovi moc dopodrobna použité psychologické testy a další metody, protože je pravděpodobné, že se s nimi ještě v budoucnu setká a jeho odpovědi už by pak pro další odborníky nemusely mít žádnou vypovídací hodnotu. Na konci každé zpětné vazby by se kandidát měl dozvědět nějaká doporučení pro další vývoj neboli jak zapracovat na svých slabých stránkách (Kyrianová, 2003).

V úvodu je uchazeč informován o tom, jak bude rozhovor probíhat a jak dlouho bude trvat. Tato fáze slouží hlavně k navázání kontaktu mezi poskytovatelem a účastníkem. V části sezení je kandidát informován o výsledcích AC. Jedná se o nejdelší část zpětné vazby. Cílem je, aby uchazeč sdělovaným výsledkům porozuměl a akceptoval je.

Důležitá je také diskuze o rozvoji. Ta navazuje na informace o výsledcích a má smysl pouze tehdy, když kandidát opravdu přijal závěry, jež mu byly sděleny. Návrhy na rozvoj mohou mít dvě podoby. Oblast rozvoje, například určitá vlastnost, na které by měl kandidát pracovat, nebo konkrétní rozvojové kroky, tzn. Co přesně mohu udělat pro svůj rozvoj.

Po této části je již možné zpětnou vazbu ukončit, ale je nutné, aby kandidát odcházel s jasnými informacemi a dobrým pocitem. K tomu slouží závěrečná rekapitulace hlavních výsledků a dalších kroků, na kterých se poskytovatel s účastníkem dohodli“ (Pechová, 2016, s. 101).

3.2.6 Etické aspekty

Jednotlivé etické principy podle Pechové:

- „Psychologie organizace a práce – znalost používaných metod, ohleduplný přístup ke kandidátům, nabídka zpětné vazby kandidátům.
- Hodnotitelé – měli by být odborně připraveni, ke kandidátům by se měli chovat zdvořile a s respektem, neměli by nechat nikoho nahlížet do svých poznámek.
- Zátěž na kandidáty – měla by být omezena na co nejmenší míru, náročnost AC by měla odpovídat náročnosti obsazované pozice.
- Zpětná vazba – měla by být nabídnuta všem účastníkům AC, měla by být předávána zkušeným a vyškoleným jedincem.
- Písemné výstupy z AC – mělo by být s nimi zacházeno dle § 13 Zákona 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů.
- Rovné příležitosti – proti všem druhům diskriminace“ (Pechová, 2016, s. 103-104).

Dalším etickým aspektem je spravedlnost pro všechny uchazeče, kteří by měli mít stejnou možnost být vybráni na základě jejich výkonnosti v AC. Spravedlnosti dosáhneme například standardizací úloh, předem určenými pravidly pro hodnocení a jednoznačností zadaných úloh (Pechová, 2016, s. 104).

3.2.7 Vyhodnocení assessment centra

„Vyhodnocovat úspěšnost AC můžeme různě. Pro zadavatele je nejdůležitější, zda byla obsazena volná pracovní pozice a jestli byla obsazena kvalitnějším kandidátem, než jakého by vybral pomocí běžných přijímacích pohovorů.

Úspěšnost AC jako metody výběru je tedy možné ověřit takto. Formulujeme si hypotézu, že přijatí kandidáti pomocí tohoto typu výběrového řízení budou v pracovním procesu úspěšnější než ti vybraní jinými způsoby. Dále stanovíme přesná kritéria, podle kterých budeme zaměstnance hodnotit. Podle těchto kritérií sesbíráme o zaměstnancích informace. Je ale potřeba aby všichni zaměstnanci měli stejné pracovní podmínky. Poté je potřeba získaná data vyhodnotit a zjistit, zda je mezi zaměstnanci vybranými pomocí AC a mezi zaměstnanci vybranými pomocí jiných metod významný rozdíl“ (Pechová, 2016, s. 105).

3.2.8 Chyby v jednotlivých fázích assessment centra

Chyby v přípravě assessment centra

Možné chyby při přípravě AC mohou být:

- podhodnocování nebo nadhodnocování AC (ztráta hodnoty metody při nevhodném použití nebo nedůvěra v metodu ze strany personalistů),
- nekonkrétně formulovaný cíl AC,
- chybějící, přebývající nebo špatně určená kritéria pro výběr uchazečů,
- použití více podobných metod v jednom AC a neprovázání vybraných metod,
- nedůsledný výběr a příprava hodnotitelů,
- špatný výběr externího dodavatele (Pechová, 2016, s. 107-108).

„Chyby při přípravě AC mohou způsobit to, že AC bude pro kandidáty stresujícím a nepříjemným zážitkem. V některých případech, kdy jsou například špatně zvolena kritéria na danou pozici, nebo když námi zvolené metody neměří doopravdy to, co by měly, může docházet také k tomu, že vybereme nekvalitní kandidáty a ty kvalitní zamítneme“ (Pechová, 2016, s. 108).

Chyby při realizaci assessment centra

Možné chyby při realizaci AC mohou být:

- chybějící úvod a závěr AC,
- nerovnoměrné podmínky při administraci testů a situací,
- rozdílně zadané instrukce pro uchazeče při individuálních úlohách,
- stylizace kandidátů (přizpůsobování k ideálnímu chování ze strany kandidátů) (Pechová, 2016, s. 108).

Hodnotitelské chyby při realizaci assessment centra

„K chybám zpracování dochází při pozorování a vnímání druhého člověka a patří mezi ně:

- haló efekt (celkový dojem na základě dílčího projevu),
- efekt nadměrného kontrastu (zveličujeme rozdíly mezi jednotlivými kandidáty),
- efekt středové hodnoty (všechny účastníky vidíme jako průměrné),
- efekt mírnosti (vyzdvihujeme kladné vlastnosti druhých nad těmi zápornými),

- efekt projekce (druhým připisujeme naši vlastnost),
- efekt stereotypu (kandidátům s určitým výrazným rysem připisujeme automaticky určité charakteristiky),
- efekt slepoty (přehlížíme u účastníka jednání, které nezapadá do námi vytvořeného modelu o něm),
- efekt nedávné zkušenosti (na hodnoceného pohlížíme podle toho, jakou jsme s ním měli zkušenost v nedávné době)“ (Pechová, 2016, s. 110).

Chyby při závěru AC jsou:

- „nadměrná generalizace (jeden detail je absolutizován na celou osobnost),
- černobílé myšlení (kandidát je buď ideální, nebo nepřijatelný),
- tvoření závěru skokem (spojování několika nespojitelných charakteristik)“ (Pechová, 2016, s. 110).

Stereotypní chyby mohou podle Pechové být: „veřejné hodnocení je mírnější než anonymní, mladí a nezkušení hodnotitelé jsou přísnější, muži jsou kritičtější než ženy nebo nadhodnocování příslušníků své skupiny“ (Pechová, 2016, s. 110).

Chyby skupinového myšlení jsou:

- „iluze nezranitelnosti (velká skupina hodnotitelů se přece nemůže dopustit chyb),
- racionalizace (vysvětlujeme naše chybná rozhodnutí),
- autocenzura (neříkáme myšlenky, které jsou v souladu se smýšlením skupiny)“ (Pechová, 2016, s. 110).

Chyby při ukončení a vyhodnocení assessment centra

- použití číselného, pro ostatní nepochopitelného, hodnocení charakteristik kandidáta,
- nekonkrétní popis situací,
- nestrukturovaný nebo příliš odborně napsaný závěrečný výstup,
- špatně předaná zpětná vazba výsledku AC,
- chybějící možnost kandidáta o zpětné vazbě z AC diskutovat,
- dominance nad kandidátem (Pechová, 2016, s. 112).

„Všechny tyto chyby mohou vést k tomu, že kandidát nesouhlasí se sdělenou zpětnou vazbou, ta ho uráží nebo zraňuje. V takovýchto případech se jí může snažit spíše

znehodnotit, než aby se z ní ponaučil a pracoval na svém dalším vývoji“ (Pechová, 2016, s. 113).

3.3 Techniky používané v assessment centru

3.3.1 Psychodiagnostické metody

Mezi psychodiagnostické metody se řadí výkonové testy (intelligenční testy, testy speciálních schopností, testy vědomostí), osobnostní dotazníky (pomocí písemných otázek) a projektivní testy (odhalování vnitřního stavu člověka, přenášením vlastních motivů, přání či emocí do určitých situací) (Pechová, 2016, s. 37).

„Testované metody se používají proto, aby se hodnotitelé dozvěděli o kandidátech co nejvíce informací. Mohou nám prozradit mnoho o kandidátových osobnostních rysech, inteligenci, motivaci, osobnostním naladění, ale také o tom, jak se uchazeč sám vidí a hodnotí. Někdy se testové metody používají také k zaplnění volného času kandidátů, zatímco v jiné místnosti probíhají individuální rozhovory a prezentace.

Výběr testových metod a jejich náročnost by měla odpovídat pozici, na jejíž obsazení probíhá výběrové řízení. Například intelligenční testy jsou někdy nezbytnou součástí AC a jindy jsou hodnotitelé schopni posoudit rozumové předpoklady kandidáta jen podle individuálního rozhovoru a intelligenční test není potřeba (Kyrianová, 2003)“ (Pechová, 2016, s. 37).

3.3.2 Sociometrie

„Sociometrie měří mezilidské vztahy a vychází z typologie sociálních pozic ve skupině. Základními rolemi jsou vůdce, hvězda a černá ovce. V různých sociologických testech jsou tyto role pojmenovány také různě, ale jejich obsah se většinou nemění. Vůdce nejvýrazněji ovlivňuje dění ve skupině. Hvězda je nejsympatičtější členem týmu, ale nevnímá tolik rozhodovacích pravomocí jako vůdce. Černá ovce se sama neidentifikuje se skupinou, do které je začleněna, a i skupina tuto osobu vyčleňuje. Existují i vedlejší role, mezi které patří ambivalent, šedá eminence, outsider a lid.

Jde o pohled kandidátů na sebe sama i ostatní. Testy se proto mohou používat ve skupině, která se už zná a spolupracuje, nebo i jednotlivce. V rámci AC se používají testy, které

mohou vyplňovat jedinci sami o sobě, a jejich vyhodnocením zjistíme, jaké role v týmu zastávají. Mezi nejpobulárnější metody patří Belbinův test týmových rolí“ (Pechová, 2016, s. 42-43).

3.3.3 Skupinová diskuze

Skupinové diskuze patří mezi nejčastěji používané metody v assessment centru. Dělí se na řízené nebo neřízené, s hraním rolí nebo bez hraní rolí a s předchozí přípravou nebo bez ní.

„Při řízené diskusi může moderující hodnotitel ovlivňovat průběh dění a navigovat diskusi tam, kam chce dojít. Může také vtahovat do rozhovoru méně aktivní jedince, kteří by se sami zapojovali jen málo, aby zjistili jejich reakce, styl řešení problémů a nápaditost. Naopak při neřízené diskusi se dobře projeví dynamika skupiny a jejích jednotlivých členů. Je zajímavé sledovat, kdo se ujme první slova, kdo se ho ujímá nejčastěji, kdo přichází s novými nápady, jak jsou tyto nápady přijímány ostatními, kdo se snaží diskusi přirozeně moderovat a dává šanci i méně aktivním jedincům, koho neodradí to, že jeden z jeho nápadů byl zamítnut a dále se rozhovoru aktivně účastní.

Pokud měli uchazeči možnost předchozí přípravy na diskusi, jejich nápady, názory a argumenty budou jistě více propracované a hlubší. Zde je možné například hodnotit odbornost daných jevů. U diskuse bez přípravy je důležitým aspektem naopak rychlost reakcí, adaptace na situaci a nápaditost kandidáta.

Všechny typy diskusí se mohou volně kombinovat, takže v jednom AC můžeme použít třeba řízenou diskusi s hraním rolí a bez předchozí přípravy a v jiném AC zase neřízenou diskusi bez hraní rolí, ale s předchozí přípravou. Jaký typ skupinové diskuze bude vybrán záleží na tom, pro jakou pozici je AC sestavováno a s jakou metodou hodnotitelé nadále pracují“ (Pechová, 2016, s. 44).

3.3.4 Skupinové hry

Tuto úlohu můžeme rozdělit na verbální a neverbální. Příkladem této úlohy může být například stavba nějakého objektu, koláž nebo kresba. Při verbálních úlohách je dovolené uchazečům mluvit. Při neverbálních mluvit nesmějí, tato varianta bývá ale velmi časově náročná, a ne vždy přináší požadované výsledky. Ukázalo se, že tento typ metody je oblíbený

u pozic, které vyžadují kreativitu a naopak neoblíbená, u vyšších manažerských pozic, kdy je kandidáty často považovaná pod jejich úroveň (Pechová, 2016, s. 45).

3.3.5 Rolové hry

„Při přípravě rolové hry se bere v potaz, na jakou pozici pomocí AC jsou kandidáti vybráni. Toto hraní rolí by potom mělo vypadat podobně jako práce, kterou uchazeč bude pozorovat, pokud bude přijat. Používají se často rozhovory účastníka se zákazníkem, účastníka s uchazečem o zaměstnání, účastníka s kolegou i účastníka s klientem, který je nespokojený nebo požaduje nějakou nestandardní službu. Asi nejčastěji se ale jedná o rozhovor účastníka s nadřízeným nebo podřízeným.

Komunikačního partnera v těchto rolových hrách hraje kandidátovi většinou jeden z hodnotitelů nebo i jejich větší skupina. Jsou známy ale také případy, kdy oba komunikační partnery hrají uchazeči, kteří na začátku dostali jasné zadání své role.

Při rozhovoru uchazeče s podřízeným lze hodnotit komunikační dovednosti kandidáta, jeho schopnost motivovat ostatní, asertivitu, emocionální stabilitu, schopnost naslouchat, přímé jednání s lidmi a schopnost stát si za svým názorem a docílit svého plánu. V případě, že je uchazeč v roli podřízeného, hodnotí se stejné charakteristiky, a navíc ještě respektování autority, schopnost vyjednávání a argumentace, vztah k této autoritě nebo vztah k nadřízeným všeobecně. Když je úkolem kandidáta zjistit od herce co nejvíce specifických informací, než o které si kandidát říká, hodnotí se specifické komunikační dovednosti nebo schopnost odhalit problém.

Pro skupinové rolové hry se používá velká spousta námětů, které mohou být zcela vymyšlené nebo může jít o námět z reálného pracovního života“ (Pechová, 2016, s. 46-47).

3.3.6 Individuální prezentace

Typů individuální prezentace je několik, může to být individuální představení na začátku AC, které je krátké, ale pomáhá hodnotitelům vytvořit si první dojem na kandidáta. Prezentace mohou probíhat pouze před hodnotiteli nebo i před ostatními kandidáty, předem připravené nebo bez předchozí přípravy a jejich témata mohou být různá, mohou se použít i témata z pracovního prostředí nebo absurdní témata. Vhodné je určit časové omezení a limit by neměl být příliš dlouhý, ideálně pět až deset minut. Dobře se potom hodnotí, zda

uchazeč stačil říct všechny důležité informace, dále odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, úroveň vyjadřování, používání odborných slov nebo přesvědčivost (Pechová, 2016, s. 47-48).

3.3.7 Třídění došlé pošty

„Třídění došlé pošty (nebo také takzvaná metoda In-basket) je velmi přínosnou metodou v AC. Tento úkol zpracovává kandidát individuálně a většinou z něj odevzdává písemný výstup. Zadání úkolu vypadá tak, že uchazeč je postaven do pozice určitého zaměstnance, který má své povinnosti a kompetence. Uchazeč dostane seznam úkolů, které musí vyřešit do určitého termínu. Tyto úkoly mají pracovní nebo soukromou povahu. Výstupem z této metody by měl být kandidátem navržený harmonogram dne, od kdy do kdy bude které úkoly řešit, jakou jim přiřkládá důležitost a v jakém pořadí s nimi bude pracovat. Hodnotitelé mohou u této metody sledovat kromě řízení vlastního času kandidáta také odolnost vůči stresu, schopnost delegování úkolů na další zaměstnance a schopnost seskupování úkolů do smysluplných celků (Montag, 2002)“ (Pechová, 2016, s. 48-49).

3.3.8 Případové studie

„Uchazeči dostanou písemné zadání určité situace nebo problému, většinou v návaznosti na pozici, o kterou se ucházejí. Tato situace bývá často komplikovaná nebo něčím zajímavá. Témata se mohou pohybovat od manažerských kompetencí, přes práci specialistů, až po vytváření projektů u projektových manažerů. Data mívají jen obecný charakter. Úkolem uchazeče je popsat, jak by tuto situaci řešil. Pokud budou kandidátovi některé informace chybět, měl by si je vymyslet, ale uvést tuto skutečnost i ve svém řešení. Hodnotit u výstupu z této metody můžeme například orientaci kandidáta v dané problematice, adekvátnost řešení, úroveň práce s množstvím relativně nepřehledných informací, schopnost strukturovat problém a stanovování si priorit (Montag, 2002)“ (Pechová, 2016, s. 49-50).

3.3.9 Esej

„Zadání eseje se v AC používá hlavně, pokud potřebujeme u kandidátů zjistit něco o jejich hodnotách nebo postojích. Důležitý je způsob záznamu. Kromě přímého slohové práce nám esej prozradí spoustu informací také o způsobu uvažování kandidáta, jeho pracovním stylu, přesnosti, pečlivosti, tvořivosti a fantazii“ (Pechová, 2016, s. 50).

3.3.10 Ukázky práce

„Ukázky práce se často zařazují do AC, pokud zaměstnanec na dané pozici potřebuje zvládat nějakou jasně popsanou praktickou činnost, tato činnost je důležitou součástí jeho pracovní náplně a kvalita jejího vykonávání ovlivňuje pracovní úspěšnost. Nejčastějšími ukázkami činnosti jsou v takovýchto případech psaní na PC, práce s Excelem nebo tvorba prezentací v PowerPointu“ (Pechová, 2016, s. 50).

3.3.11 Znalostní testy

„Nejčastějším se využitím testů zjišťují jazykové znalosti nebo například znalosti typu IT. U jazykových testů dobře poslouží třeba překlad odborného textu s otázkami na pochopení. Odborné testy by měl vytvářet odborník z dané firmy, který nejlépe danou problematiku zná a ví, co bude uchazeč v určité pozici potřebovat a co ne. Test by měl být sestaven tak, aby postihoval všechny důležité oblasti, aby byly otázky srozumitelné a aby byl snadno vyhodnotitelný“ (Pechová, 2016, s. 51).

3.3.12 Rozhovor s kandidátem

„Tento rozhovor bývá zařazen až na konec AC. Protože při něm lze ještě zjistit jevy, které byly patrné v průběhu jeho ostatních částí.

Doporučuje se pracovat s řízeným rozhovorem, který má svou pevnou strukturu, ale může být doplněn i o další otázky, pokud bude potřeba. Při rozhovoru je možné se zaměřit na kandidátovy zájmy, postoje, motivaci nebo třeba schopnost sebereflexe. Dále se zde nabízí vhodný prostor, aby uchazeč objasnil některé své reakce v průběhu AC. Rozhovor v závěru výběrového řízení je také vhodný pro jednoduchou zpětnou vazbu, ať už od hodnotitelů či kandidátů.

U nepřipraveného rozhovoru jsou otázky vytvářeny až během pohovoru. Tato metoda je vhodná, pokud se snažíme porozumět tomu, proč se kandidátovi něco povedlo nebo naopak nepovedlo.

Kombinovaný rozhovor pracuje s připravenými i nepřipravenými otázkami. Ten je nejčastěji používán v praxi. Jeho velkou výhodou je pružnost, díky které se od uchazeče můžeme opravdu dozvědět to, co potřebujeme.

Posledním typem rozhovoru je stresový pohovor, kdy tazatel používá sérii rychlých a nepříjemných otázek, které mají kandidáta znervóznit. Tento typ pohovoru je vhodný například pro povolání, kde je stres každodenní rutinou“ (Pechová, 2016, s. 51-52).

3.3.13 Pozorování jako metoda assessment centra

„Pozorování, které probíhá při AC, je jiné než to, které se používá například při laboratorních výzkumech. I tak by se toto pozorování ale mělo držet určitých pravidel. Důležité je třeba to, aby navozená situace, ve které budeme kandidáty pozorovat, byla konstantní a bylo při ní možné manipulovat s nezávislými proměnnými.

Důležitá je otázka, co vlastně budeme i kandidátů v průběhu AC pozorovat. Tyto jevy je možné rozdělit do tří skupin na neverbální úroveň, verbální úroveň a činy. Do neverbální úrovně patří proxemika (horizontální nebo vertikální), haptika, gestika, posturologie, kinezika, mimika a zrakový kontakt nebo metakomunikaci. Ve verbální úrovni se zaměřujeme hlavně na to, co účastník říká a komu je jeho sdělení směřováno. Čin je někdy považován za třetí kategorii toho, co můžeme u kandidátů pozorovat“ (Pechová, 2016, s. 53-54).

Druhy pozorování

„Pozorování volné probíhá často bezděčně a nejsou při něm přesně formulována kritéria. Cíl bývá většinou obecnější. Tento typ pozorování je pro hodnotitele složitý a vyžaduje vyšší stupeň profesionality.

Pozorování systematické se v AC používá častěji. Lze ho dále dělit na pozorování částečně standardizované a pozorování plně standardizované. U plně standardizovaného pozorování není hodnotitelům dovoleno zaznamenávat chování účastníků, které není zahrnuto v předem daných kritériích. Práce s kritérii velmi usnadňuje závěrečné sjednocování názorů všech hodnotitelů na jednotlivé kandidáty.

Dalším typem pozorování je pozorování nepozorované, kdy hodnotitel může být prezentován například jako jeden z uchazečů. Toto pozorování pak může nabývat podoby volné i systematické. Hodnotitelé mohou být prezentováni jako uchazeči, aby se zabránilo špatnému vlivu hodnotitelů na skupinu účastníků“ (Pechová, 2016, s. 55).

Fáze pozorování

„Přípravná fáze pozorování je spojena s přípravou celého AC. Probíhá zde výběr druhů pozorování. Dále dochází k volbě kritérií a přípravě hodnotitelů. Během fáze vlastního pozorování by hodnotitelé měli zaznamenávat pozorované jevy. Pokud by tak nečinili, vzniká riziko zkreslení nebo celkového úniku informací. Fáze interpretace pozorovaných jevů je většinou spojena s poradou hodnotitelů. Někdy k ní ale může docházet už po ukončení jednotlivých metod v průběhu AC. Fází zpětné vazby je v tomto kontextu myšleno vyhodnocení, zda pozorování proběhlo správně a hodnotitelé z dané metody získali všechny potřebné informace“ (Pechová, 2016, s. 56).

3.4 Metoda development centrum

„Z metody assessment centre vychází metoda development centre, která slouží k posouzení odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových zaměstnanců v rámci plánování personálního rozvoje zaměstnanců“ (Šikýř, 2016, s. 109).

Podle Armstronga „development centrum pomáhá účastníkům poznat a pochopit, jaké schopnosti potřebují v současnosti i jako schopnosti budou potřebovat v budoucnosti, aby si sami mohli naplánovat svůj osobní rozvoj“ (2015, s. 133).

„Pojmy development centrum a assessment centrum se nijak výrazně neliší v technikách, ale hlavně v účelu. Lze říci, že pokud pracujeme se zaměstnanci a chceme zjišťovat jejich rozvojové předpoklady nebo v čem by se měli dál vzdělávat, můžeme hovořit od development centru. V development centru pracujeme se zaměstnanci firmy, a ro mění okolnosti. Bývá zde jiná atmosféra, často trochu uvolněnější. Development centrum je následováno důkladnější zpětnou vazbou a většinou si ji vyžádají všichni účastníci – bývá prvním krokem ke vzdělávání. Písemné zprávy, které jsou běžným výstupem obou metod, obvykle u development centra obsahují také doporučení pro další rozvoj nebo poznámky pro další práci se zaměstnancem.“ (Kyrianová, 2006, s. 121).

„Development centrum, česky pak diagnosticko-výcvikový program je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou

úroveň Stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a učiněná rozhodnutí, popřípadě již existují optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. Účastník si tak může snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž se učí“ (Koubek, 2015, s. 272).

„Development centrum může mít velké množství různých zadání. Vždy jde o situaci, kdy se chceme něco konkrétního dozvědět o našich zaměstnancích, a to něco se týká jejich předpokladů pro další rozvoj a konkrétních způsobů, jak jim pomoci zvyšovat kvalifikaci a dosáhnout požadované úrovně“ (Kyrianová, 2006, s. 124).

3.4.1 Rozdíl mezi development a assessment centrem

„Oblast využití –především ke zjišťování rozvojových potřeb u klíčových zaměstnanců. Informace takto získané jsou potom využívány především k nastavení individuálních rozvojových plánů.

Skupinové zaměření – development centra se účastní zaměstnanci firmy, a to zejména ti, kteří jsou pro organizaci nějak důležití, často manažeři, případně zaměstnanci zařazení do různých kariérových plánů nebo ti, které se zaměstnavatel z různých důvodů snaží stabilizovat.

Způsob práce s výstupy – výstupy slouží pro sestavení individuálních plánů rozvoje. Mnohem častěji s nimi bývají seznamováni účastníci development centra jako se základem pro koučing nebo pro lepší poznání sebe sama.

Přístup – development centrem organizace mimo jiné dokazuje, jak je pro ni zaměstnanec cenný. Hledá také cesty, jak zaměstnance ještě zdokonalit, čímž zvyšuje jeho „cenu“ na trhu práce. Účastníci často dostávají jak průběžnou, tak celkovou zpětnou vazbu.

Postoj účastníků – pokud je důvod realizace development centra dobře vysvětlen zaměstnancům, jsou ochotni se více nechat poznat, víc na sebe prozradí a častěji očekávají radu. Přístup je ovlivněn tím, jak se s výsledky development centra dále pracuje, což se liší od organizace k organizaci“ (Kyrianová, 2006, s. 122-124).

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE

Pro účely této diplomové práce jsem si vybrala společnost IKEA Česká republika s.r.o., konkrétně její obchodní dům IKEA Zličín, ve kterém bylo provedeno dotazníkové šetření a analýza dostupných dat. Následující kapitola se věnuje charakteristice organizace, průběhu výběru zaměstnanců pomocí metody assessment centrum, vzdělávání zaměstnanců a průběhu hodnocení zaměstnanců pomocí metody development centrum.

4.1 Charakteristika společnosti IKEA

IKEA je švédská firma zaměřující se na výrobu a prodej nábytku a bytových doplňků. Společnost založil v roce 1943 Ingvar Kamprad a nyní provozuje síť prodeje v Evropě, Asii, USA a Austrálii. Název IKEA tvoří iniciály Ingvara Kamprada a název farmy Elmtaryd a vesnice Agunnaryd ve které Ingvar vyrůstal.

Kultura společnosti je založena na pospolitosti, nadšení a snaze „hledat způsoby nikoli důvody“. Vize společnosti je „přispívat k lepšímu každodennímu životu mnoha lidí“, nejen zákazníků, ale také spolupracovníků a dodavatelů. Kulturu společnosti IKEA tvoří hodnoty, které vycházejí z dokumentu „Testament obchodníka s nábytkem“, který sepsal zakladatel v roce 1976. Mezi tyto hodnoty patří:

Togetherness/Pospolitost

Každý člověk je důležitý, každý bude vyslechnut, každý je přínosem, nevyčleňujeme, staráme se o sebe navzájem, ceníme si jeden druhého, důvěřujeme si, máme pokoru, jsme upřímní a máme vzájemný respekt.

Caring for people and planet/Péče o lidi a planetu

Neprodukovat zbytečný odpad a vytvářet více z menšího množství zdrojů, každý může přispět.

Cost-consciousness/Hospodárnost

Nízké ceny díky velkému objemu výrobků spolu s nízkými náklady vytváří dlouhodobý zisk, který umožňuje investovat.

Simplicity/Jednoduchost

Přímý a realistický životní styl, vzájemná úcta bez ohledu na pozici, pohlaví či původ, chováme se neformálně, oslovujeme se křestními jmény, nosíme stejné uniformy.

Renew and improve/Obnovovat a vylepšovat

Silná vůle věci vylepšovat a dělat nově, vždy s ohledem na většinu lidí – co děláme dnes, můžeme zítra udělat ještě trochu lépe.

Different with a meaning/Odlišnost, která má smysl

Mít odvahu zpochybňovat stávající řešení, uvažovat nekonvenčně, experimentovat a nebát se dělat chyby.

Give and take responsibility/Předávání a přebírání odpovědnosti

Vydat ze sebe to nejlepší, rozhodovat a dotahovat věci do konce, delegovat odpovědnost na ty, kteří chtějí růst a rozvíjet se, vyžaduje odvahu a vůdčí schopnosti.

Lead by example/Jít příkladem

Chovat se vždy v souladu s hodnotami IKEA a hájit je bez ohledu na pozici, vnímat vlastní chování a následky.

4.1.1 Obchodní dům IKEA Zličín

Obchodní dům IKEA Zličín sídlí na adrese Skandinávská 131/1, 155 00 Praha 5. Je to nejstarší obchodní dům v Praze i České republice. Prodejna patří do obchodní skupiny CZHUSK, která zahrnuje všechny obchodní domy v Česku, Slovensku a Maďarsku. Do této skupiny spadají zároveň kontaktní centra pro tyto země a servisní organizace, která sídlí také v Praze na Zličíně. Obchodní dům má momentálně přibližně 550 zaměstnanců a patří k němu dva externí sklady v Hostivicích pro výdej zboží a dopravu.

4.1.2 Organizační struktura obchodního domu

Organizační struktura obchodního domu je tvořena hierarchicky, v čele s manažerem obchodního domu. Pod tuto pozici spadá top management team, rozdělený podle jednotlivých oddělení. V rámci každého oddělení je jeden top manažer a jeden nebo více středních manažerů. Pod středním managementem jsou vedoucí týmu a vedoucí směny, v poslední řadu tvoří řadoví pracovníci.

Obchodní dům IKEA má celkem šest hlavních oddělení, které se člení na další pododdělení. Hlavními odděleními jsou IKEA Food, Business Navigation, Sales, Logistics, Communication and Interior Design, Human Resources a Customer Relations. Viz příloha 6.

4.2 Proces výběru uchazečů do AC

Hlavní úlohu v celém procesu výběru má náborář personálního oddělení, dále je to vedoucí oddělení nebo jeho přímý nadřízený, podílí se ale i ostatní zaměstnanci z personálního oddělení, personální plánovači, hodnotitelé v rámci AC, manažer obchodního domu a buddy¹ konkrétního oddělení. Celý proces, od zadání požadavku na nového pracovníka po nástup nového zaměstnance, trvá přibližně dva až čtyři týdny.

4.2.1 Definování požadavků

Prvním krokem v rámci výběru nových pracovníků je definování požadavků na pracovní pozici a uchazeče. Požadavky vždy definuje vedoucí oddělení podle jeho potřeb, vyplněním dokumentu s názvem „objednávka“. Dokument obsahuje základní informace o pracovním místě a podmínkách, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti uchazeče, volbu inzerce a časové možnosti, dokument je vložen jako příloha 7. Řádně vyplněná objednávka poté musí být schválena přímým nadřízeným vedoucího, který objednávku vytvořil tzv. grandfatherem², manažerem obchodního domu a personálním plánovačem. Až poté může být doručena náboráři obchodního domu.

Na základě tohoto dokumentu připraví náborář inzerát pro uchazeče. Inzerát vždy obsahuje specifikace pracovního místa a pracovních podmínek, vymezuje chování očekávané od uchazeče a zaměstnanecké výhody. Obsahem inzerátu mohou být i další speciální požadavky a každý inzerát se liší podle vypsané pozice. V inzerátech se na základě etického kodexu organizace neuvádí výše mzdy. Příklady inzerátů organizace jsou v příloze 8.

¹ Buddy – je zaměstnanec zodpovědný za adaptaci nových pracovníků a udržování dobrých vztahů v rámci oddělení. Každé oddělení má minimálně jednoho případně více takových zaměstnanců.

² Grandfather – je v organizaci název pro nadřízeného přímých vedoucích. Může jim být tedy top management, manažer obchodního domu nebo zaměstnanec servisní organizace.

4.2.2 Oslovování uchazečů o zaměstnání

Náborář se spolu s vedoucím oddělení dohodnou, z jakých zdrojů budou uchazeče vybírat. Uchazeči mohou být vybráni z interních nebo externích zdrojů, rozhodnutí je na vedoucím pracovníkovi, náborář v tomto případě dává pouze doporučení. Společnost k oslovování uchazečů používá pouze metodu inzerování pomocí online recruitmentu.

V případě volby z interních zdrojů, náborář vystaví inzerát online na interní internetový portál IKEA inside, kde můžou nabídku práce vidět všichni zaměstnanci IKEA z celého světa, v papírové podobě ho vystaví na informační tabuli v obchodním domě a v elektronické podobě ho rozešle náborářům do ostatních obchodních domů v Čechách a na Slovensku.

Při volbě z externích zdrojů, je postup stejný jako u interních, jelikož se zaměstnanci mohou do výběru přihlásit také. Dále potom inzerát vystavuje náborář pomocí internetového portálu jobs.cz a na webové stránky společnosti.

4.2.3 Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání

Uchazeči o zaměstnání na nabídku práce mohou reagovat vyplněním žádosti o práci na výše uvedených portálech. Uchazeči vyplněnou žádost spolu s životopisem a vyplněným dotazníkem odešlou a náborář je následně zpracuje. Ten si uchazeče na základě analýzy přiložených dokumentů rozdělí do kategorií na vyhovující a nevyhovující.

Nevyhovující uchazeče zamítne a odešle uchazečům zamítací email. V případě potřeby náborář telefonicky kontaktuje uchazeče a udělá s nimi předběžný pohovor s cílem doplnit si o uchazeči informace. Na základě toho jim pošle zamítací email nebo je pozve do dalšího kola, kterým je AC. Náborář dělá předběžný pohovor se všemi vyhovujícími uchazeči, v rámci toho je informuje o postupu do dalšího kola a pozve je na AC, konané přímo v organizaci. Kromě toho dostanou všichni vhodní uchazeči ještě email s pozvánkou do AC se všemi informacemi. Uchazeči musí ještě elektronickou formou potvrdit svoji účast v AC.

AC se koná pravidelně dvakrát do měsíce, nejdelší doba od pozvání na AC do konání AC tedy činí maximálně dva týdny. Dva až tři dny před realizací AC ještě náborář obvolává potvrzené uchazeče a ujišťuje se o jejich zájmu o pozici a účasti v AC, z toho důvodu, že uchazeč již o práci nemusí mít zájem, ale svoji účast v AC dopředu nezrušil. Zkušenosti

náboráře jsou takové, že minimálně jeden člověk s AC již nepočítá, ale tuto informaci náboráři neposkytnou. Telefonickou confirmací ze strany náboráře je snaha dostat co nejvíce informací o počtu přítomných uchazečů na AC, pravidelně ale nastává situace, že jeden nebo více uchazečů v den konání AC bez omluvy ani tak nedorazí. Tito uchazeči jsou na základě toho zamítnuti.

4.3 Průběh assessment centra v organizaci

Metodu assessment centrum využívá organizace jako první kolo výběrového řízení zaměstnanců. Zavádění této metody do obchodních domů bylo v režii servisní organizace. Revizi metody provedla dva roky zpátky externí firma, která ve spolupráci se servisní organizací zrevidovala proces použití metody a upravila ho podle potřeb. Spolu s personálním oddělením servisní organizace připravili systém výběru zaměstnanců, zahrnující veškeré vzdělávání hodnotitelů a moderátorů, materiály k realizaci AC a připravila postupy. Nyní se AC realizují interně bez pomoci externí agentury, kterou ale servisní organizace v případě potřeby může využívat k poradenským službám.

4.3.1 Rozhodování o použití assessment centra

Metoda AC se v organizaci používá pro téměř všechny pozice s výjimkou pozic skladník a pracovník zásobování zboží. Na pozici skladník probíhá výběrové řízení formou pohovorů a na pozici pracovník zásobování zboží formou pohovoru a testem schopností, jímž je absolvování jednoho zkráceného pracovního dne na konkrétní pozici pod dohledem vedoucího. Pro ostatní pozice se využívá pravidelně metoda AC, upravená podle specifik jednotlivých pracovních pozic, nejčastěji je potřeba obsazovat prodejní pozice.

4.3.2 Příprava assessment centra

Jak již bylo uvedeno výše, výběr a zvaní kandidátů má na starosti náborář obchodního domu, formou emailové a telefonické komunikace. Náborář vykonává v rámci AC zároveň roli organizátora, moderátora i hodnotitele, ve výjimečných případech náboráře zastupuje personální manažer nebo ostatní zaměstnanci personálního oddělení. Počet uchazečů na jedno AC se liší s ohledem na pozici, ale běžně se počet pohybuje okolo čtyř až desíti uchazečů.

AC probíhají uvnitř v kancelářských prostorách obchodního domu v dostatečně velké konferenční místnosti, kterou organizátor rezervuje šest měsíců dopředu. Rezervuje také ještě jednu menší konferenční neboli odpočinkovou místnost, která slouží jako čekací prostor pro uchazeče mezi individuálními úkoly a k občerstvení uchazečů.

Organizátor připraví potřebné dokumenty pro hodnotitele i uchazeče. Pro hodnotitele to je soubor klíčových hodnot (klíčových schopností), které jsou sledované u uchazečů, kompetenční profil pozice, vyplněný dotazník a životopis od každého uchazeče, zadání úloh pro konkrétní AC a časový harmonogram. Tyto dokumenty dostanou hodnotitelé minimálně jeden den dopředu. Konkrétní časový harmonogram je do práce vložený jako příloha 9.

Dalším krokem v přípravě je výběr hodnotitelů pro dané AC. Na každém AC je přítomen vždy minimálně jeden pracovník personálního oddělení, který zastává roli moderátora nebo hodnotitele. Dalším hodnotitelem je vždy vedoucí budoucího zaměstnance nebo jeho zástupce, dále může být vybrán jako hodnotitel buddy oddělení nebo vedoucí jiného oddělení. Podmínkou je řádné proškolení na roli hodnotitele. Počet hodnotitelů se pro jednotlivá AC liší v rámci počtu pozvaných uchazečů. Minimálně to jsou však dva a maximálně pět hodnotitelů na jedno AC. Hodnotitelé jsou informováni dva týdny dopředu a je od nich vyžadováno potvrzení účasti, pro případ potřeby nalezení vhodné náhrady.

Roli hodnotitele mohou zastávat pouze ti zaměstnanci, kteří byli na tuto roli proškoleni. Školení tomu určené se jmenuje „AC/DC trénink hodnotitelů – identifikace leadership potenciálu v assessment/development centru a rozvoj talentu“, organizuje a realizuje ho servisní organizace. Trénink je zpracovaný na základě spolupráce s externí agenturou, trvá dva dny a je rozdělen na teoretickou a praktickou část. Lektori jsou personalisté servisní organizace, zaměřující se na rozvoj zaměstnanců a podnikové vzdělávání. Cílem tréninku je sjednocení procesu AC a DC, zvýšení kvality výběrového a rozvojového procesu, identifikace leadership potenciálu a podání jasného a srozumitelného výstup z AC/DC (poskytnutí zpětné vazby). Školení se uskutečňuje podle potřeby organizace, minimálně však jednou do roka.

Metody použité v AC vybírá organizátor ze souboru již standardizovaných úloh, které si může i lehce upravit. Jednotlivé úlohy a metody volí na základě uvážení podle specifik jednotlivých pozic a počtu účastníků.

4.3.3 Realizace assessment centra

Každé AC se koná v prostorách obchodního domu v konferenčních místnostech. Obvykle je začátek naplánovaný na devět hodin ráno. Hodnotitelé se sejdou ještě před vstupem uchazečů do místnosti a mají krátkou poradou s cílem předat si důležité informace a domluvit se na průběhu. Externí uchazeči se před začátkem AC shromažďují na personální recepci, kde si je v uvedený čas vyzvedne organizátor a doveze do připraveného prostoru, interní uchazeči již přístup do budovy mají a nemusí čekat na pokyn organizátora.

Jakmile se v místnosti sejde konečný počet uchazečů, moderátor je přivítá a představí jim program daného AC. Následuje představení hodnotitelů a zodpovězení dotazů od uchazečů. Poté jsou uchazeči vyzváni k první individuální úloze, kterou je představení. Začátek AC je vždy stejný, poté se již pokračuje podle připraveného časového harmonogramu. V první polovině jsou většinou zařazeny skupinové úlohy a v druhé zase individuální, rozvržení je však pro každé AC podle potřeby jiné.

Mezi jednotlivými úlohami dostávají uchazeči přestávky a mají možnost se občerstvit. Moderátor navozuje příjemnou a uvolněnou atmosféru, aby se účastníci v novém prostředí cítili komfortně.

Posledním krokem je biograficko-diagnostický rozhovor, kdy se hodnotitelé ptají na doplňující informace o účastníkovi a stejně tak má uchazeč prostor se zeptat na jeho otázky. Závěrem AC pro účastníky je shrnutí dne, sdělení informací o dalším postupu a rozloučení se s účastníky. To může probíhat individuálně, po rozhovoru s uchazečem, nebo hromadně v rámci celé skupiny. Uchazeči ještě při odchodu dostanou poukazy do restaurace obchodního domu, kterou posléze mohou navštívit a odpočinout si.

Konkrétní příklady zadání úloh použité v AC v organizaci jsou v příloze 10.

4.3.4 Vyhodnocování assessment centra

Pro uchazeče předchozím krokem AC končí a pro hodnotitelé začíná poslední fáze, kterou je porada hodnotitelů. Porada probíhá formou diskuze, kterou vede moderátor. Hodnotitelé si vyměňují názory a postřehy o jednotlivých uchazečích a rozhodují o tom, zda jsou kandidáti vhodní nebo ne. Výstupem diskuze je poté učinění rozhodnutí, kteří uchazeči postoupí do dalšího kola výběrového řízení, a kteří budou zamítnuti. Organizátor neboli

náborář si dělá písemný zápis o finálním rozhodnutí o jednotlivých kandidátech a jejich výkonu v AC.

4.3.5 Zpětná vazba účastníkům

Zpětnou vazbu účastníkům předává náborář na základě výstupu z porady hodnotitelů. Účastníci dostanou rozhodnutí o postupu do dalšího kola vždy formou telefonického rozhovoru. V rámci toho se jich náborář zeptá, zda jim má poskytnout i zpětnou vazbu o jejich výkonu. Zpětnou vazbu poskytuje účastníkům náborář na základě jejich souhlasu a zájmu vždy pouze ústní formou po telefonu. Z praktického hlediska o zpětnou vazbu většina uchazečů nemá zájem, spíše chtějí pouze vědět, zdali v AC uspěli nebo ne. Neúspěšným kandidátům je po telefonické rozhovoru ještě poslán zamítací email.

4.4 Proces výběru uchazečů po skončení assessment centra

Další metodou v rámci výběru uchazečů po AC je výběrový pohovor, který s uchazečem vede jeho budoucí přímý vedoucí. Je na rozhodnutí vedoucího, zda bude s uchazečem pohovor dělat sám nebo si pozve svého zástupce, buddy oddělení nebo zástupce z řad personálního oddělení. Pohovor je částečně strukturovaný, vedoucí zjišťuje doplňující informace o uchazeči a posuzuje jeho osobnost a pracovní způsobilost. Poskytuje uchazeči také informace o organizaci a konkrétní informace a specifika o dané pozici.

Druhým a také posledním krokem ve výběru uchazečů je grandfather pohovor. Tento pohovor vede s uchazečem nadřízený budoucího vedoucího a slouží hlavně pro potvrzení rozhodnutí o výběru uchazeče. Pohovor je zpravidla krátký a má přátelskou atmosféru, jde spíše o seznámení se s uchazečem a posouzení, zdali do týmu a celé organizace zapadne. Poslední rozhodnutí o přijetí uchazeče má tedy nadřízený vedoucího.

Interview s vedoucím a grandfather pohovor se většinou organizují v jeden den, ihned po sobě. Často se také stává, že tyto dva pohovory se spojí v jeden, aby proces výběru nebyl příliš zdoluhavý. Po učinění rozhodnutí, může vedoucí ihned uchazeči sdělit jeho rozhodnutí nebo informaci předat dále náboráři, který rozhodnutí poskytne uchazeči telefonickou formou. Rozhodnutí dostane uchazeč obvykle v den absolvování pohovoru, nejpozději během několika dnů.

4.5 Systém vzdělávání v organizaci

Veškeré vzdělávání v organizaci zajišťuje personální oddělení, konkrétně personální generalista ve spolupráci se školiteli, vedoucími a buddy. Konkrétní vzdělávací akce připravuje pro obchodní dům servisní organizace. Ta má odpovědnost za přípravu programu, všech materiálů a trénink školitelů. Personální generalista má k dispozici seznam školení se kterými pracuje a k tomu dostupné školitele, organizaci jednotlivých školení si poté již administruje generalista v rámci jednotky sám, bez zásahu servisní organizace.

Každá pozice má povinné školení, kterým si musí projít každý zaměstnanec. Další školení jsou na doporučení vedoucího nebo dobrovolné. Zaměstnanec si může podat žádost o účast na jakémkoliv školení dostupném pro obchodní dům, vedoucí poté rozhodne, zda zaměstnanci žádost schválí.

Plánování vzdělávání probíhá pomocí interního elektronického systému MyLearning. Přes tento portál se také realizuje vzdělávání elektronickou formou, které nevyžaduje přítomnost lektora. V případě potřeby dalšího vzdělávání může personální generalista využít i služeb externích firem, musí to však schválit personální manažer, manažer obchodního domu nebo manažer obchodní navigace.

4.5.1 Nástupní proces

První profesním vzděláváním je nástupní proces ještě před nástupem do organizace. Budoucí zaměstnanec dostane přístup do interního systému s názvem Clerbo, ve kterém před nástupem plní různé úlohy. Kromě poskytnutí informací potřebných k nástupu má v systému informace o společnosti, vnitřní předpisy, zaměstnanecké benefity, slovníček pojmů a pracovní náplň.

4.5.2 Nástupní den

Za vzdělávání zaměstnanců se považuje i den jejich nástupu. Ten probíhá vždy prvního nebo patnáctého dne v měsíci. Harmonogram je vždy stejný, nový zaměstnanci se shromáždí na personální recepci, kde si je vyzvedne personální specialista. Poté je odvede do konferenční místnosti, kde absolvují své první školení, a to bezpečnost a ochrana zdraví při práci, které školí externí lektor. Následuje podepisování potřebných dokumentů k nástupu, jako je pracovní smlouva, mzdový výměr, GDPR, dohody o srážkách ze mzdy, prohlášení k dani

poplatníka a jiné. Noví zaměstnanci dostanou do rukou kompetenční profily své nové pozice a pověření k obsluze ručně vedených paletových vozíků. Personální specialista s nimi ještě podrobněji projde vnitřní předpisy a stručně podá informace o organizaci a jejich benefitech. Noví pracovníci poté dostanou uniformy a pracovní pomůcky a nechají se vyfotit na identifikační kartu. Následně si nové zaměstnance vyzvedne jejich vedoucí nebo buddy oddělení, který je provede po budově, proškolí na ruční vedení paletového vozíku, projde s ním náplň práce a seznámí s ostatními členy týmu. Před odchodem ještě dostane nový zaměstnanec směnový kalendář na dva měsíce dopředu, který může být po vzájemné dohodě ještě upraven podle pracovních možností nového zaměstnance.

4.5.3 Adaptace nových zaměstnanců

V prvních několika týdnech nového zaměstnání probíhá adaptace nových zaměstnanců do organizace. Pomoc při adaptaci poskytuje zaměstnancům jejich buddy. Nový zaměstnanec chodí do práce ve stejné dny jako buddy, který má k dispozici kontrolní seznam, obsahující náplň práce s konkrétními pracovními úkoly, které s novým pracovníkem postupně plní. Adaptaci nového zaměstnance má primárně na starosti jeho buddy, ale podílí se na něm všichni zaměstnanci organizace. Nový zaměstnanec pracuje první dva týdny mimo směnu a je mu dovoleno nosit civilní oblečení.

Nový zaměstnanec má tři měsíce na to, aby se naučil vykonávat svoji práci na pozici a začlenil se do týmu. Po uplynutí této doby po něm ještě není požadován 100 % pracovní výkon, absolvuje však svůj první hodnotící pohovor s vedoucím, kdy se hodnotí jeho dosavadní výkon, určují cíle na další období a plánuje se další rozvoj zaměstnance. Hodnotící pohovor, tzv. PPT, se poté opakuje pravidelně jednou za rok. PPT se vyhodnocuje na základě určených cílů, kritických případů a check-listu.

Podle Kalendy může být dokonce „každoroční rituál hodnocení mocným nástrojem pro formování firemní kultury, pokud hodnotitelé dokáží dávat zpětnou vazbu k naplňování deklarovaných firemních hodnot hodnocením toho, jak se zaměstnanec jako člověk projevuje ve svých každodenních postojích a skutečném pracovním chování vůči spolupracovníkům a zákazníkům“ (Kalenda, 2018).

4.5.4 Další podnikové vzdělávání

Každá pozice má specifické nároky na vzdělání zaměstnance. Podnikové vzdělávání je rozdělené do jednotlivých kategorií, to se dále člení dle časové osy, kdy má být trénink zaměstnanci poskytnut.

Základní tréninky jsou pro všechny pozice stejné, řadí se do nich například:

- My first day at IKEA (v první den v organizaci),
- Přezkoušení BOZP + MPŘS (jednou ročně),
- INTRO školení (třetí měsíc v organizaci),
- Code of Conduct (třetí měsíc v organizaci).

Další kategorií jsou specifické tréninky pro jednotlivé pozice, tím mohou být:

- Material Training WOOD (po šesti měsících v organizaci),
- Selling in the IKEA Store (po šesti měsících v organizaci),
- Selling IKEA kitchen (po šesti měsících v organizaci),
- COM-IN concept + role of COM-IN (po šesti měsících v organizaci),
- Logistics ISL 7 Steps (po šesti měsících v organizaci).

Kategorie s názvem vedení příkladem a vedení lidí je určena pro zaměstnance na vedoucích pozicích a obsahuje vzdělávání:

- Interpersonal Communication (v případě potřeby),
- Assertivness and Negotiation (v případě potřeby),
- Coaching (v případě potřeby),
- Strategical Planning (v případě potřeby),
- Time Management (v případě potřeby),
- Situační Vedení Core (v případě potřeby).

Kategorie se speciálním vzděláváním obsahuje školení, které nejsou tak časté, například:

- Becoming an IKEA Leader (po jednom roce),
- Retail Seminar (po jednom roce),
- Business College (po jednom roce).

Poslední kategorií je kategorie další vzdělávání, kam se řadí všechny ostatní vzdělávací aktivity:

- BUDDY Training (v případě potřeby),
- Docházka + zákoník práce (v případě potřeby),
- Talent Week (kdykoliv),
- Team Buildings (kdykoliv),
- Store Economy Training (v případě potřeby),
- Christmas Range and Product Knowledge SFM (v případě potřeby).

4.6 Průběh development centra v organizaci

Development centrum se v organizaci využívá ke zjištění rozvojových předpokladů zaměstnance. Metoda slouží pouze pro zaměstnance organizace, ne pro uchazeče o zaměstnání. Průběh DC je vcelku podobný průběhu AC s rozdílem, že úlohy se liší v obsahu a délce, hodnotiteli jsou pouze personální pracovníci a účastníci po ukončení dostanou propracovanou zpětnou vazbu s doporučením pro další rozvoj.

4.6.1 Příprava development centra

Development centrum probíhá v organizaci dvakrát ročně, organizátorem je vždy personální generalista jednoho z pražských obchodních domů. Přípravy DC probíhají vždy minimálně půl roku dopředu. Pražské obchodní domy organizují DC společně, v DC se tak sejdou účastníci z obou obchodních domů. Počet uchazečů na jedno DC činí maximálně 12.

DC se konají v prostorách jednoho z obchodních domů, je třeba dopředu zarezervovat celkem tři místnosti. Jedna místnost slouží jako hlavní místnost, kde probíhají skupinové úlohy a kde zároveň uchazeči odpočívají nebo dělají přípravu. Další dvě místnosti jsou určeny pro tým hodnotitelů a probíhají zde individuální úlohy.

Prvním krokem v přípravě je výběr účastníku do DC. Organizátor informuje všechny vedoucí o konání DC a ti mu pošlou seznam kandidátů ve kterých vidí potenciál. Na základě toho potom top management s personálním pracovníkem vybírají, koho z kandidátů do účasti zařadit. U některých zaměstnanců je doporučen odklad.

Na základě seznamu účastníku organizátor vybere vhodné metody, které do DC zařadí a připraví veškeré materiály pro hodnotitele a účastníky. Všichni účastníci dostanou pozvánku

do DC se všemi informacemi minimálně dva měsíce předem a zadání úloh, které si mají připravit předem, včetně testu predictive index, minimálně týden předem. Organizátor dále připraví časový harmonogram a zajistí občerstvení.

Hodnotitelé jsou proškolení personální pracovníci obchodních domů nebo servisní organizace včetně personálních manažerů. Každému hodnotiteli přiřadí organizátor jednoho, maximálně dva účastníky, kterým dělá hlavního hodnotitele a posléze předává zpětnou vazbu. Hodnotitel hodnotí vždy účastníka, který není z jeho jednotky, aby se zajistila objektivnost hodnocení. Organizátor dále zajistí herce, který bude nápomocný ve některých úlohách.

Hodnotitelé obdrží předem připravené materiály, které obsahují seznam účastníků, program, časový harmonogram, jednotlivé zadání úloh a jejich hodnotící kritéria, matice kompetencí, kritéria výkonu a prokazatelná fakta o jednání kandidátů, PI reporty účastníků a předlohy pro vypracování zpětné vazby.

Těsně před začátkem DC organizátor zkontroluje připravené místnosti, vybavení a připravené materiály.

Pozvánka pro účastníky je vložena jako příloha 11, časový harmonogram jako příloha 12, část materiálu pro hodnotitele jako příloha 13 a příklady úloh použitých v development centru jako příloha 14.

4.6.2 Realizace development centra

DC se konají v prostorech pražských obchodních domů nebo servisní organizace. Roli moderátora obvykle zastává organizátor DC. Zahájení DC je pravidelně v devět hodin ráno, hodnotitelé se však scházejí o hodinu dříve na setkání hodnotitelů. V rámci setkání hodnotitelů se sumarizují všechny informace potřebné před zahájením DC – shrnutí vybraných metod, rychlé představení uchazečů a potvrzení si časového harmonogramu a rozdělení rolí.

DC je pro uchazeče dlouhé přibližně sedm hodin, pro hodnotitele se prodlužuje o závěrečnou poradou. Moderátor organizuje celý průběh DC dle časového harmonogramu, ne vždy je však dodržen. Do programu jsou zařazeny dvě přestávky, krátká a dlouhá. DC pro účastníky končí absolvováním všech úloh a uzavřením dne ze strany moderátora.

4.6.3 Závěrečná porada hodnotitelů

Poslední fází pro hodnotitele je vyhodnocení výkonu účastníků v DC. Vyhodnocení probíhá formou diskuze, kdy se postupně rozebírá výkon a chování každého účastníka zvlášť. Hlavní slovo má vždy hlavní hodnotitel účastníka a ostatní hodnotitelé mu sdělují své názory a postřehy. Každý hodnotitel je zodpovědný za písemné výstupy o výkonu účastníka, kterého má na starost.

4.6.4 Zpětná vazba účastníkům

Zpětnou vazbu předává hodnotitel uchazeči spolu s písemnou závěrečnou zprávou. Na předání zpětné vazby má hodnotitel čas tři týdny. Závěrečnou zprávu zpracuje na základě písemných výstupů, které si připravil v rámci realizace DC. Zpráva obsahuje souhrn silných stránek a rozvojových oblastí pozorovaných v DC, doporučený rozvoj, doporučení pro nadřízeného a hodnocení jednotlivých kompetencí. V rámci zpětné vazby hodnotitel interpretuje i výsledky testu predictive index.

Závěrečná zpráva má stručnou a jednoduchou strukturu, dopodrobna se rozebírá ústně v rámci předání zpětné vazby. Prázdná šablona závěrečné zprávy je součástí přílohy 15. Podání zpětné obvykle trvá jednu až dvě hodiny a dělí se na dvě části. V první části je při rozhovoru přítomen pouze účastník. Podání zpětné vazby se začíná reflexí účastníka – jeho zhodnocení výkonu, co si z programu odnesl aj. Poté se rozebírají prvně silné stránky účastníka, doplněné slabými stránkami, propojené s praktickými doporučeními. Nakonec se shrne doporučení k rozvoji a projde hodnocení kompetencí na škále. V druhé části je přítomen pouze účastníkův přímý nadřízený, který od hodnotitele dostává stejné informace o výkonu zaměstnance v DC a doporučení, jak s ním dále pracovat. Hodnotitel má za úkol vytvářet příjemnou atmosféru a zvolit vhodné prostředí.

Jednu kopii písemné závěrečné zprávy obdrží vedoucí účastníka, jedna písemná kopie se založí do personální složky účastníka do archivu v personálním oddělení a třetí elektronická kopie je k dispozici v archivu uskutečněných DC.

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V této kapitole je detailně popsán průběh výzkumu, který proběhl pomocí zpracování údajů poskytnutých vybranou organizací, dotazníkovým šetřením a hloubkovým rozhovorem s personálním pracovníkem vybrané organizace. Cílem výzkumu je na základě výsledků šetření zjistit spokojenost zaměstnanců s metodami assessment a development centrum, vyhodnotit aktuální stav v organizaci a navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení použití těchto metod a tím k větší spokojenosti zaměstnanců.

5.1 Způsob získání a zpracování dat

Údaje ke zpracování popisu organizace mi poskytla organizace IKEA Česká republika s.r.o. Za účelem získání dat bylo použito dotazníkové šetření, které se dělilo na dvě části. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně v obchodním domě IKEA Zličín mezi zaměstnanci vybrané organizace.

První část dotazníkového šetření byla orientována na spokojenost zaměstnanců s metodou assessment centrum. Dotazník byl rozdán mezi zaměstnance vybrané organizace, obsahoval celkem 12 uzavřených otázek, 2 otevřených otázek, 5 polouzavřených otázek a 4 identifikační otázky. Na dotazníky odpovědělo celkem 62 respondentů.

Druhá část dotazníkového šetření se zaměřovala na spokojenost zaměstnanců s metodou development centrum. Dotazník byl rozdán mezi zaměstnance vybrané organizace, obsahoval celkem 16 uzavřených otázek, 3 otevřených otázek, 5 polouzavřených otázek a 4 identifikační otázky. Na dotazníky odpovědělo celkem 20 respondentů.

Dalším způsobem získání dat byl hloubkový rozhovor se personálním pracovníkem obchodního domu IKEA Zličín. Rozhovor byl anonymní a obsahoval celkem 16 polo strukturovaných, předem připravených otázek. Odpovědi respondenta byli písemně zaznamenávány.

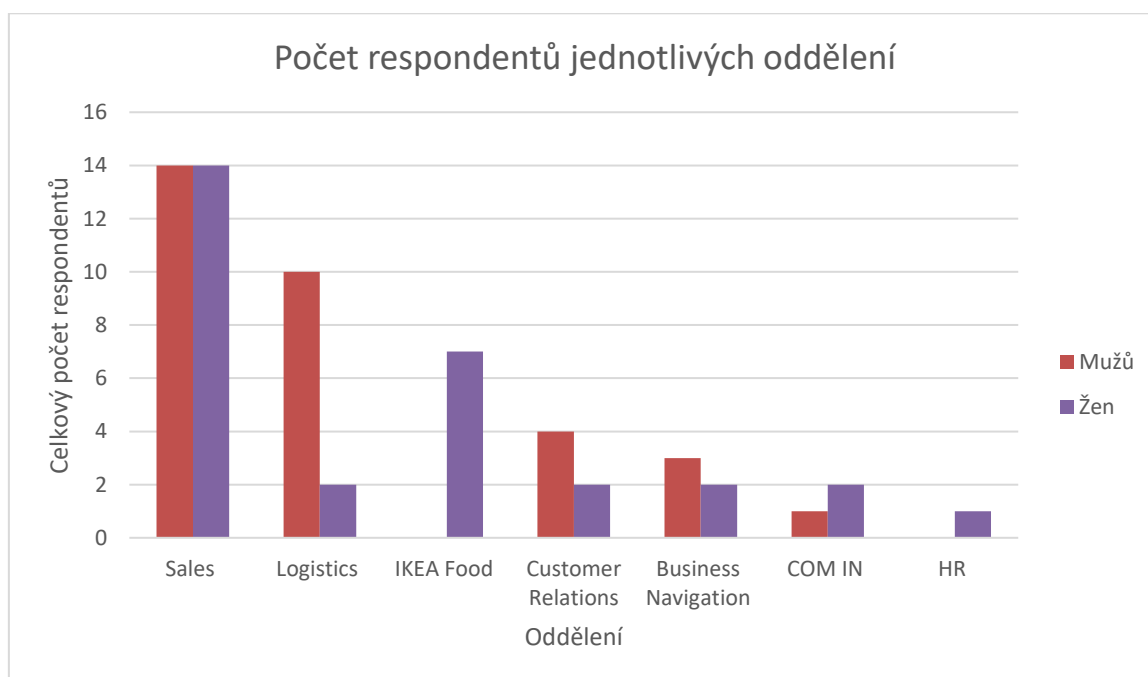
5.2 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvořilo celkem 82 zaměstnanců obchodního domu IKEA Zličín, kteří působí na různých pozicích, od řadových zaměstnanců, až po vedoucí pracovníky. Všichni tyto lidé absolvovali assessment centrum jako jednu z metod výběrového řízení nebo

development centrum jako nástroje pro hodnocení zaměstnanců v letech 2003 až 2020. Podmínkou byla pouze účast z jedné z těchto metod. Všichni respondenti byli ve věku nad 18 let, jelikož politika organizace nedovoluje zaměstnávat osoby mladší 18 let.

Respondentů, kteří odpovídali na dotazníky ohledně metody AC, bylo celkem 62, ve věku 18 a více, průměrný věk respondentů tvořil 26-35 let. Z těchto 62 respondentů bylo 32 mužů a 30 žen, dohromady ze 7 oddělení.

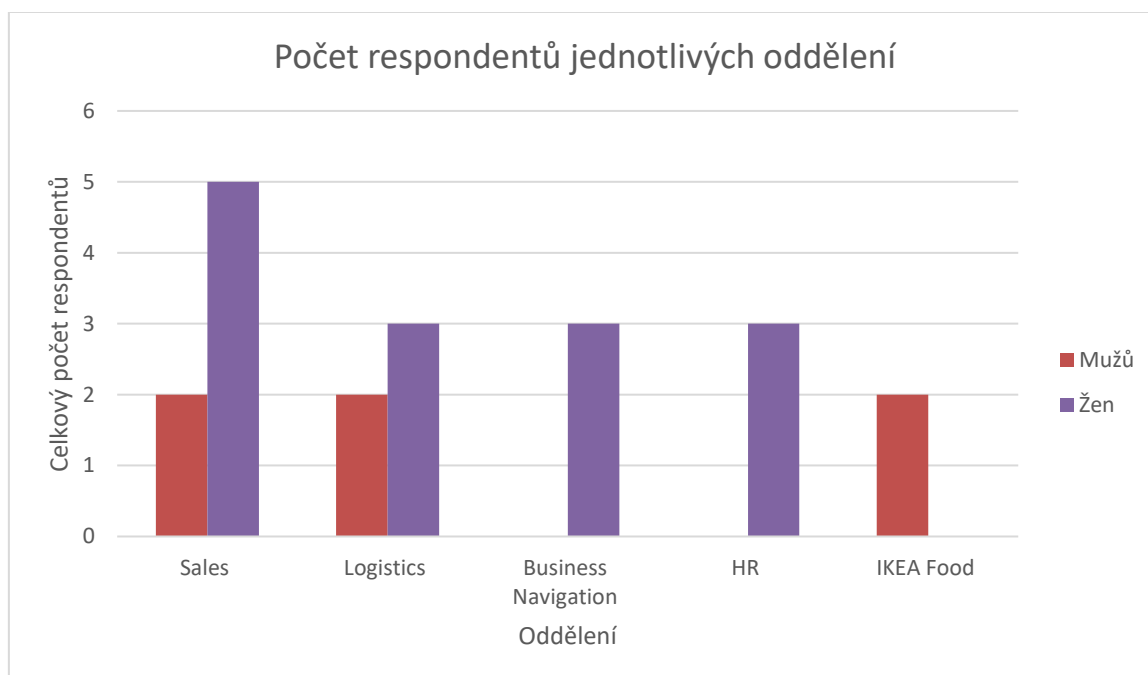
Graf 1 Rozložení výzkumného vzorku metoda AC



Zdroj: vlastní šetření

Respondentů, kteří odpovídali na dotazníky ohledně metody DC, bylo celkem 20, ve věku 26 a více, průměrný věk respondentů tvořil 36-45 let. Z těchto 20 respondentů bylo 6 mužů a 14 žen, dohromady z 5 oddělení.

Graf 2 Rozložení výzkumného vzorku metoda DC



Zdroj: vlastní šetření

5.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v prostorách obchodního domu IKEA Zličín na personálním oddělení. Zaměstnanec, který přišel na osobní oddělení byl požádán, aby dotazník vyplnil. Dotazníky byli anonymní a respondenti o tom byli dopředu informováni.

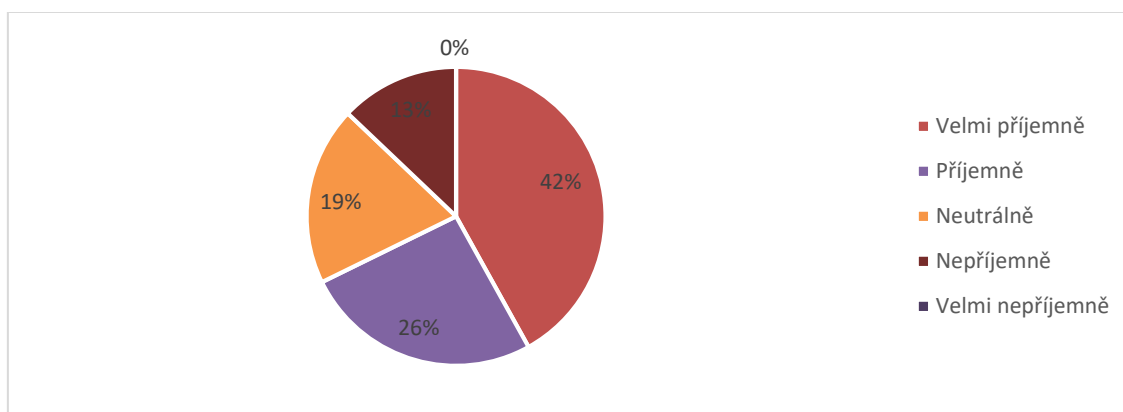
Na dotazníky ohledně metody AC odpovědělo celkem 62 respondentů, všichni zaměstnanci obchodního domu, kteří byli účastníky AC v letech od roku 2003 do roku 2020. Dotazník obsahoval jak uzavřené, tak otevřené otázky a zaměřoval se na hodnocení spokojenosti s metodou výběru zaměstnanců.

Na dotazníky ohledně metody DC odpovědělo celkem 20 respondentů, všichni zaměstnanci obchodního domu, kteří byli účastníky DC v letech od roku 2013 do roku 2020. Dotazník obsahoval jak uzavřené, tak otevřené otázky a zaměřoval se na hodnocení spokojenosti s metodou rozvoje zaměstnanců.

5.3.1 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření AC

Výsledky jsou prezentovány v procentech.

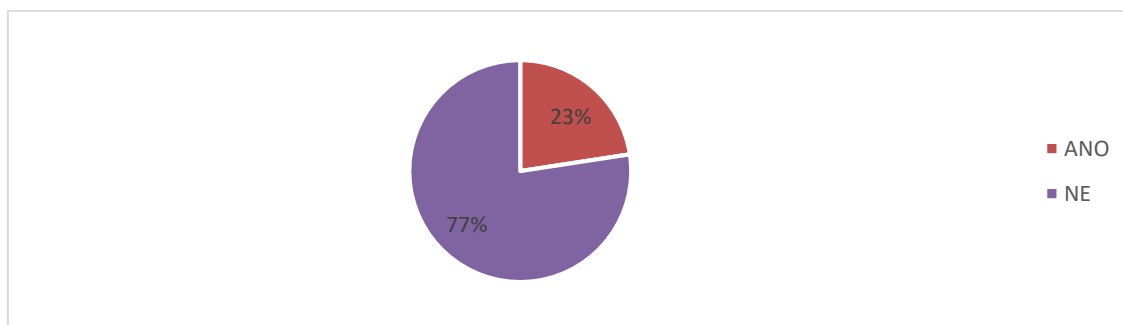
Graf 3 Otázka č. 1: Jak jste se cítil/a v prostředí, ve kterém jste absolvoval/a AC?



Zdroj: vlastní šetření

Z výsledku plyne, že téměř 70 % respondentů se v prostředí, ve kterém se konalo AC cítila velmi příjemně až příjemně. Žádný respondent se necítil velmi nepříjemně, 13 % respondentů se příjemně necítilo. Zbytek respondentů se necítilo ani příjemně ani nepříjemně. Průměrnou odpovědí byla odpověď příjemně.

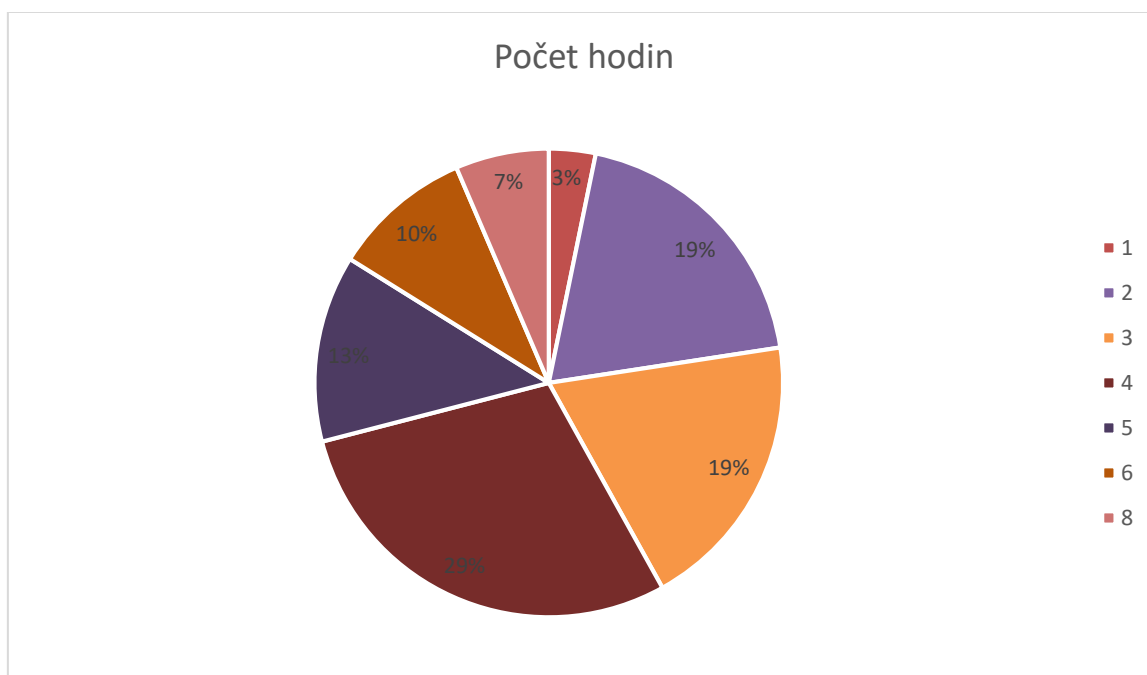
Graf 4 Otázka č. 2: Bylo by pro Vás příjemnější, kdyby bylo AC pořádané "off the job" (mimo pracoviště)?



Zdroj: vlastní šetření

Převážná většina respondentů byla spokojená s pořádáním AC v prostorách organizace, konkrétně celkem 77 %. Celkem 23 % respondentům by ale bylo příjemnější AC mimo pracoviště. Průměrnou odpovědí byla odpověď ANO.

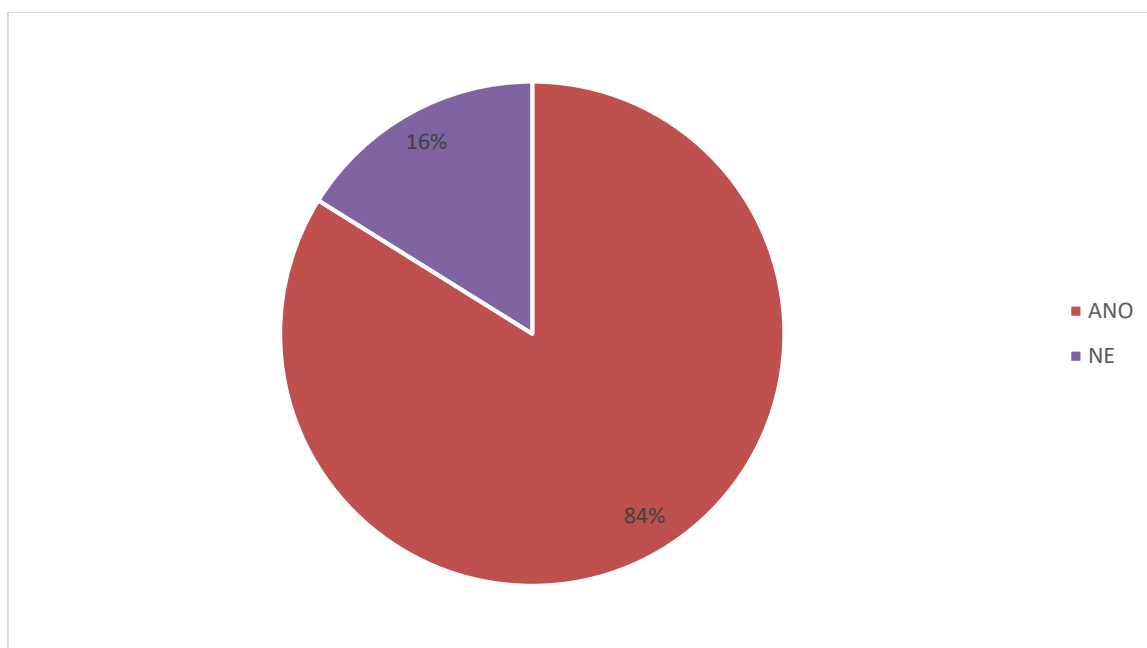
Graf 5 Otázka č. 3: Kolik hodin trvalo AC, kterého jste se účastnil/a?



Zdroj: vlastní šetření

Assessment centra trvaly v rozsahu od jedné do osmi hodin. Průměrným časem trvání bylo 3,9 hodin. Největší procento respondentů odpovědělo, že jejich AC trvalo 4 hodiny, konkrétně 29 % respondentů. Celkem 67 % respondentů odpovědělo, že jejich AC mělo délku mezi 2 až 4 hodinami.

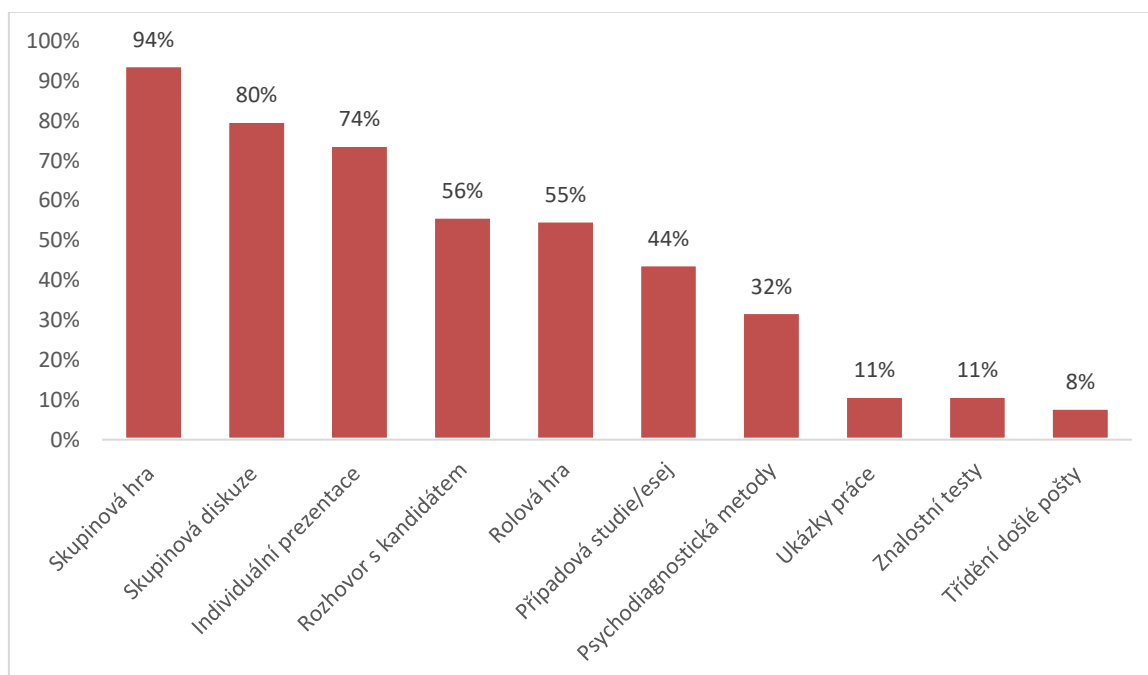
Graf 6 Otázka č. 4: Vyhovovala Vám délka AC, kterého jste se účastnil/a?



Zdroj: vlastní šetření

Celkem 84 % respondentům délka AC vyhovovala, průměrná délka AC těchto respondentů byla 3,9 hodin. Zbylým 16 % respondentům délka AC nevyhovovala, průměrná délka AC těchto respondentů byla 4 hodiny. Z toho 40 % respondentů mělo délku AC kratší než 2 hodiny a 40 % delší než 5 hodin. U zbylých 20 % trvalo AC 4 hodiny.

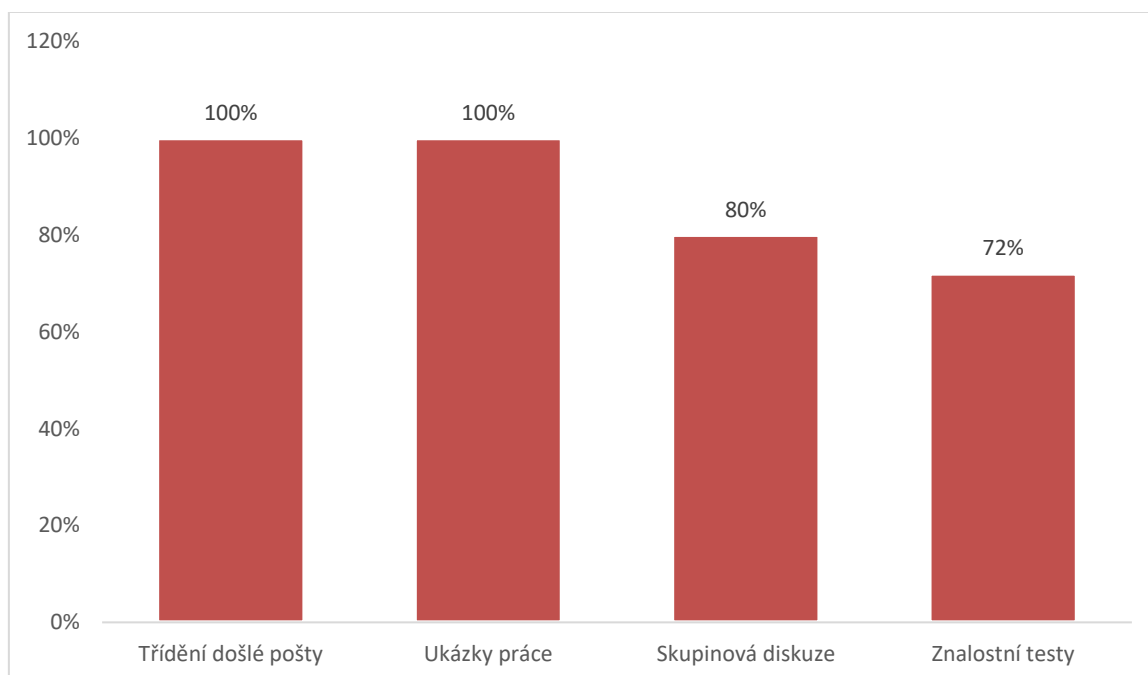
Graf 7 Otázka č. 5: Z jakých úloh se skládalo AC, kterého jste se účastnil/a?



Zdroj: vlastní šetření

Nejčastěji používanou metodou v AC byly skupinové metody skupinová hra a skupinová diskuze, třetí a čtvrtou nejpoužívanější metodou byla individuální prezentace a rozhovor s kandidátem, těsně za touto metodou byla skupinová metoda rolová hra. Téměř polovina respondentů měla v AC za úkol vypracovat případovou studii nebo esej a u třetiny respondentů byla použita psychodiagnostická metoda. Nejméně využívané metody byly metody třídění došlé pošty, znalostní testy a ukázky práce.

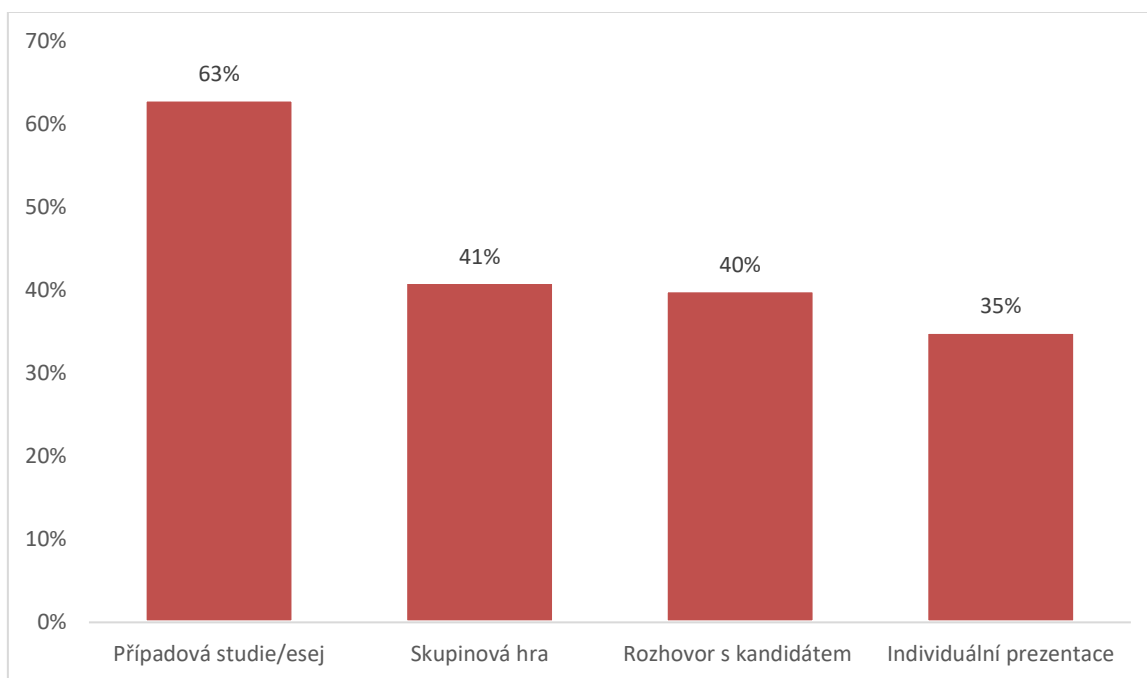
Graf 8 Otázka č. 6: Ve kterých úlohách jste se cítil/a jistě?



Zdroj: vlastní šetření

Všichni respondenti, kteří měli v AC zařazeny úlohy třídění došlé pošty a ukázek práce, se v nich zároveň cítili i jistě. Celkem 80 % respondentů cítilo jistotu v metodě skupinová diskuze a 72 % respondentů v metodě znalostní testy.

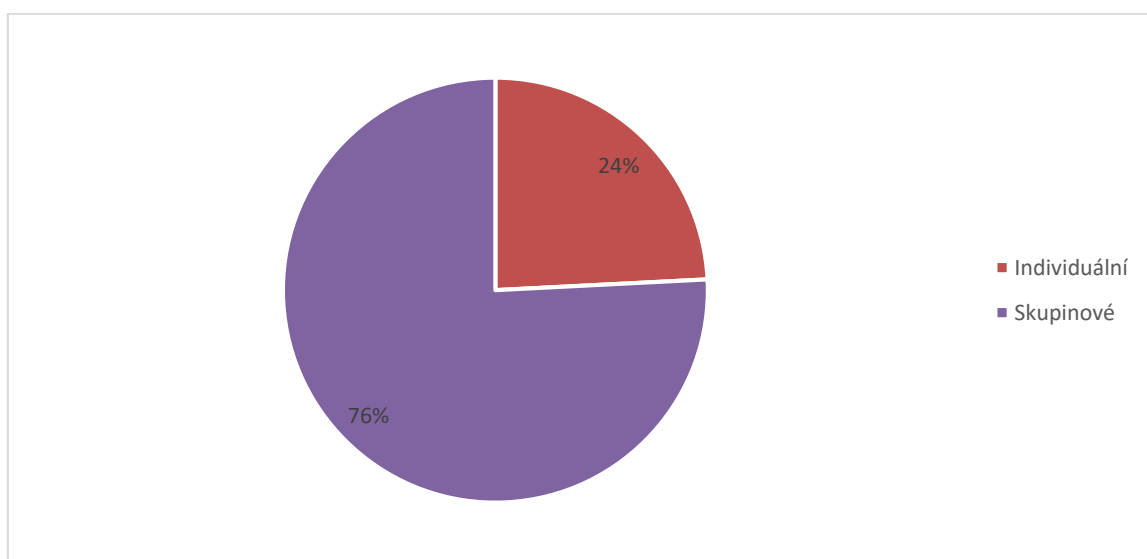
Graf 9 Otázka č. 6: Ve kterých úlohách jste se cítil/a nejistě?



Zdroj: vlastní šetření

Největší nejistotu pociťovali respondenti v metodě případová studie nebo esej, celkem 63 % respondentů. Respondenti si byli nejistí také v rámci metod skupinová hra a rozhovor s kandidátem, dále v individuální prezentaci.

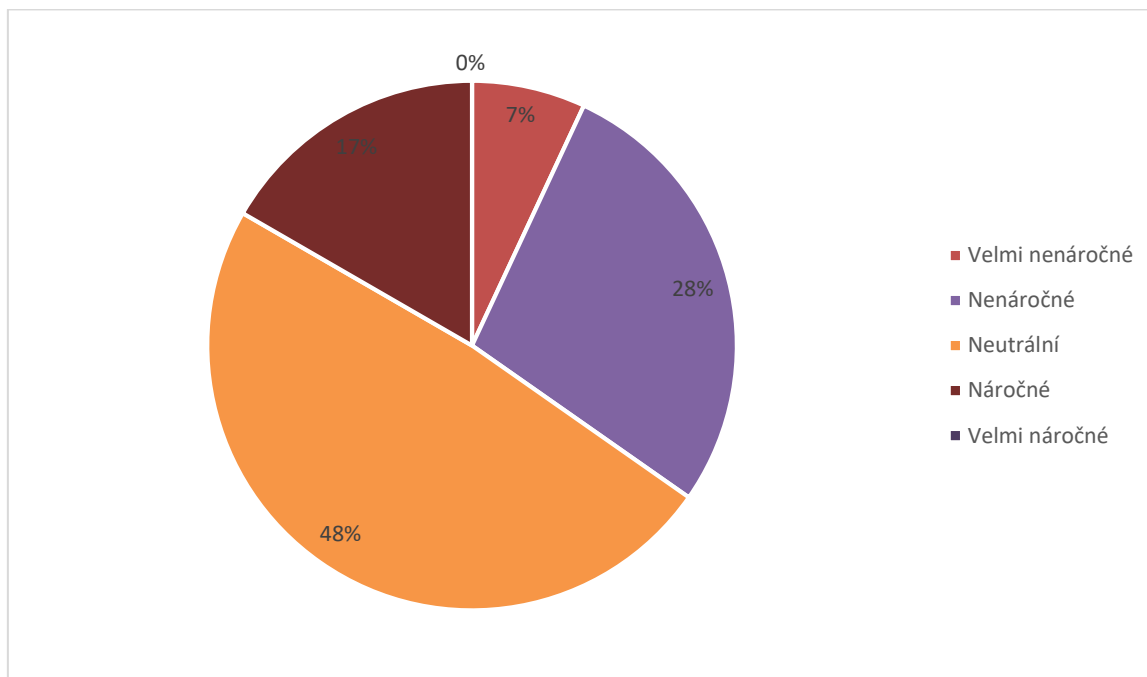
Graf 10 Otázka č. 7: Preferujete skupinové či individuální typy úloh (během AC)?



Zdroj: vlastní šetření

Většina respondentů, 76 %, preferuje skupinové úlohy nad individuálními.

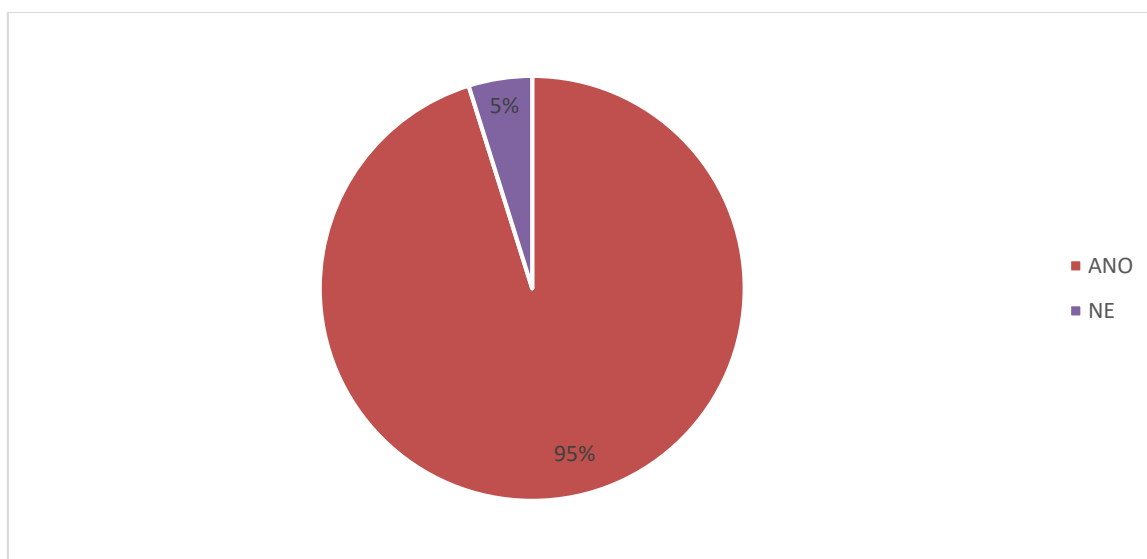
Graf 11 Otázka č. 8: Jak náročné pro Vás bylo absolvování AC z hlediska plnění úloh?



Zdroj: vlastní šetření

Pro polovinu respondentů, konkrétně 48 %, nebylo AC ani náročné ani nenáročné, pro skoro třetinu respondentů bylo AC nenáročné a pro 17 % respondentů bylo AC náročné. Žádný z respondentů nezvolil možnost velmi náročné. Průměrnou odpovědí byla odpověď neutrální.

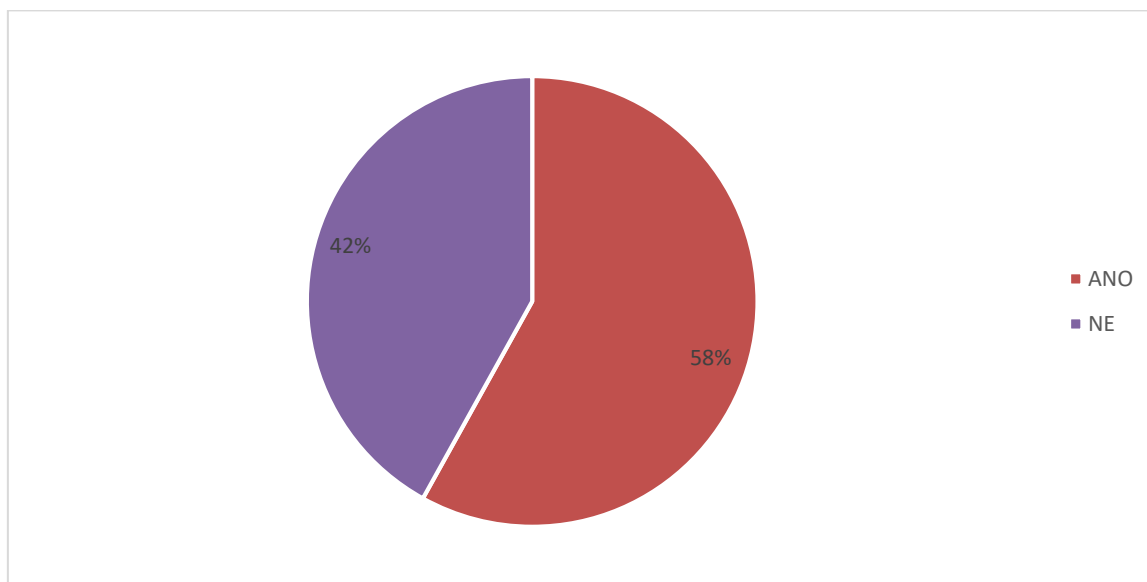
Graf 12 Otázka č. 9: Vnímal/a jste roli moderátora jako nápomocnou?



Zdroj: vlastní šetření

Převážná většina respondentů odpověděla, že pro ně byla role moderátora nápomocná. Pouhých 5 % respondentů odpovědělo, že roli moderátora nápomocnou neshledali.

Graf 13 Otázka č. 10: Absolvoval/a jste biograficko-diagnostický rozhovor? Pokud ano, s kým a v jaké fázi AC?



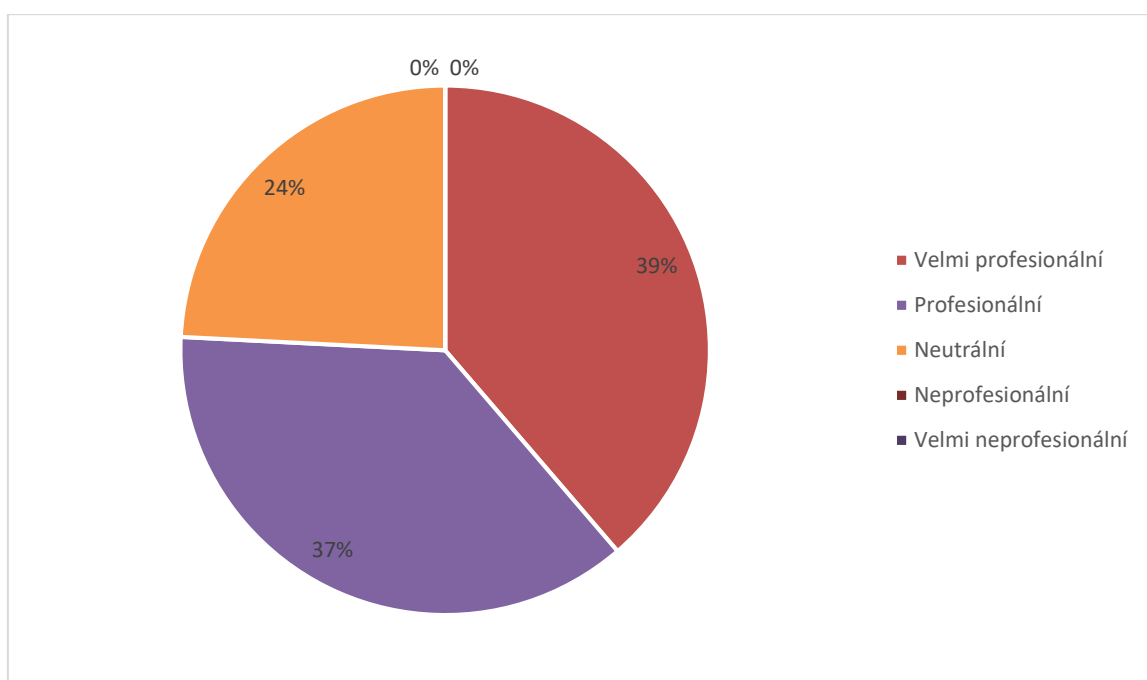
Zdroj: vlastní šetření

Větší polovina respondentů absolvovala biograficko-diagnostický rozhovor. Z toho 81 % respondentů ho absolvovalo s budoucím vedoucím a 19 % s jiným hodnotitelem. Celkem 67 % respondentů absolvovalo tento pohovor na konci AC, 17 % respondentů až další den, 13 % respondentů v úvodu a 3 % respondentů v průběhu AC.

Otevřená otázka č. 11: Co byste doporučil/a pro zlepšení AC moderátorům, organizátorům a hodnotitelům?

Na tuto otázku odpověděli pouze 3 respondenti, celkem 5 %. Respondenti by doporučili organizátorům zlepšit časový harmonogram AC, a to konkrétně prodloužení přestávek mezi úlohami. Organizátorům a hodnotitelům by doporučili nespěchat a nepůsobit, že to chtějí mít rychle za sebou.

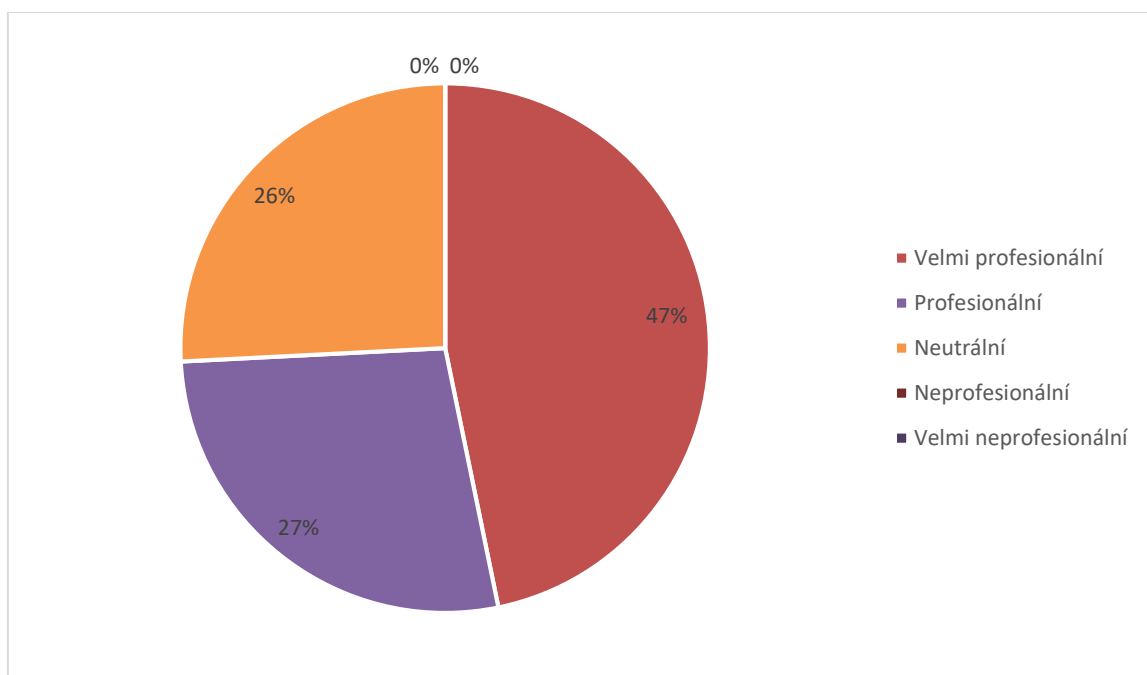
Graf 14 Otázka č. 12: Jak hodnotíte profesionalitu a připravenost moderátora AC?



Zdroj: vlastní šetření

Celkem 39 % respondentů hodnotilo vystupování moderátora jako velmi profesionální, 37 % respondentů poté jako profesionální a zbytek respondentů nehodnotilo vystupování ani jako profesionální ani jako neprofesionální.

Graf 15 Otázka č. 13: Jak hodnotíte profesionalitu a připravenost hodnotitelů AC?



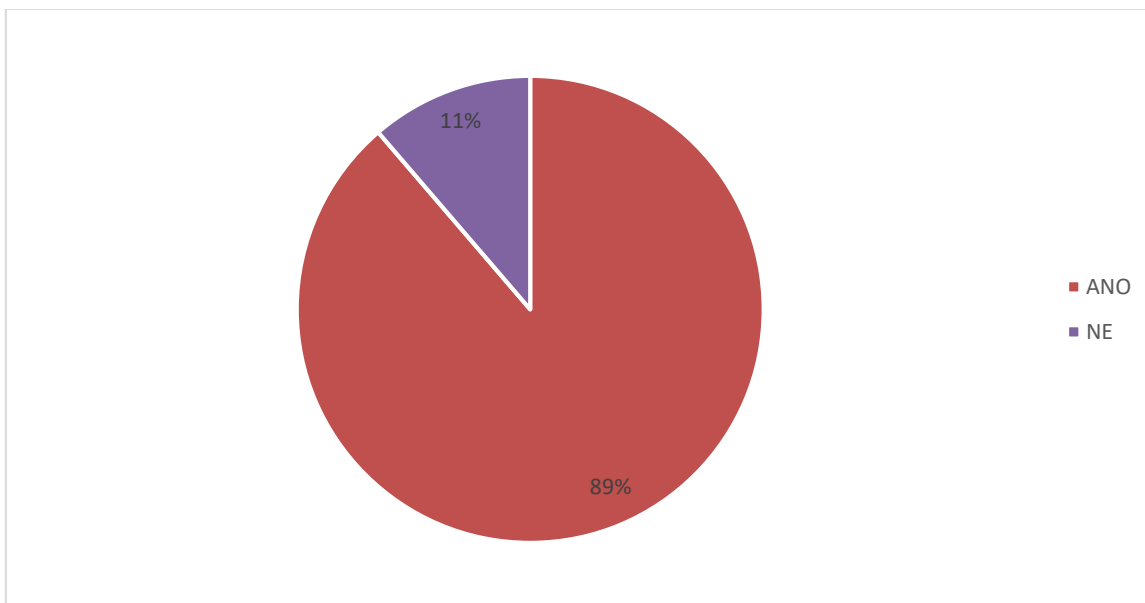
Zdroj: vlastní šetření

Profesionalitu a připravenost hodnotitelů ohodnotili respondenti podobně jako u moderátora. Celkem 47 % respondentů hodnotilo vystupování hodnotitelů jako velmi profesionální, 27 % respondentů poté jako profesionální a zbytek respondentů nehodnotilo vystupování ani jako profesionální ani jako neprofesionální.

Otevřená otázka č. 14: Jaké podnikové vzdělávání jste absolvoval/a od přijetí do organizace?

Celkem 58 % respondentů na otázku neodpovědělo. Ostatních 42 % vyjmenovala tyto školení: INTRO IKEA, školení řidičů, Leadership Fundamental, SILE I + II, Shopkeeper Training, Wider Management Potential Program, školení Excel, školení asertivity, Buddy školení, První pomoc, Smile Effect, Isell a Talent Week.

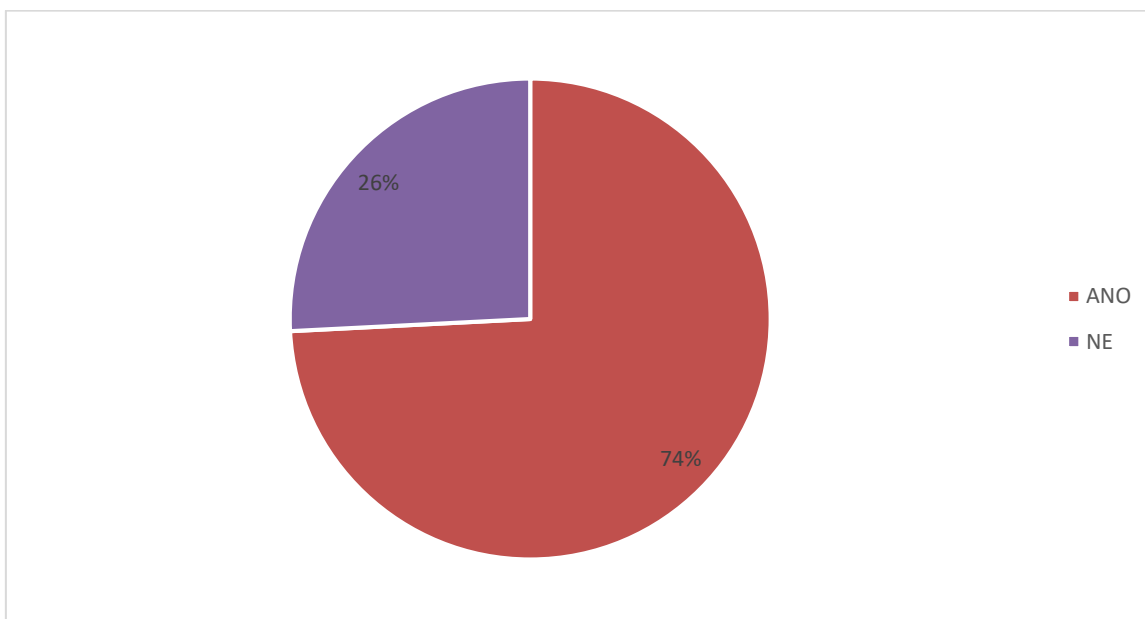
Graf 16 Otázka č. 15: Je podnikové vzdělávání přínosem pro Vaši práci?



Zdroj: vlastní šetření

Na otázku, zda je podnikové vzdělávání přínosem pro práci, odpovědělo 89 % respondentů, že ano. Zbýlých 11 % neshledává vzdělávání přínosem pro práci. Těchto 11 % respondentů podle jejich odpovědi na předchozí otázku, ani žádné vzdělávání v organizaci zatím neabsolvovalo.

Graf 17 Otázka č. 16: Považujete AC jako vhodný nástroj pro výběr zaměstnanců?



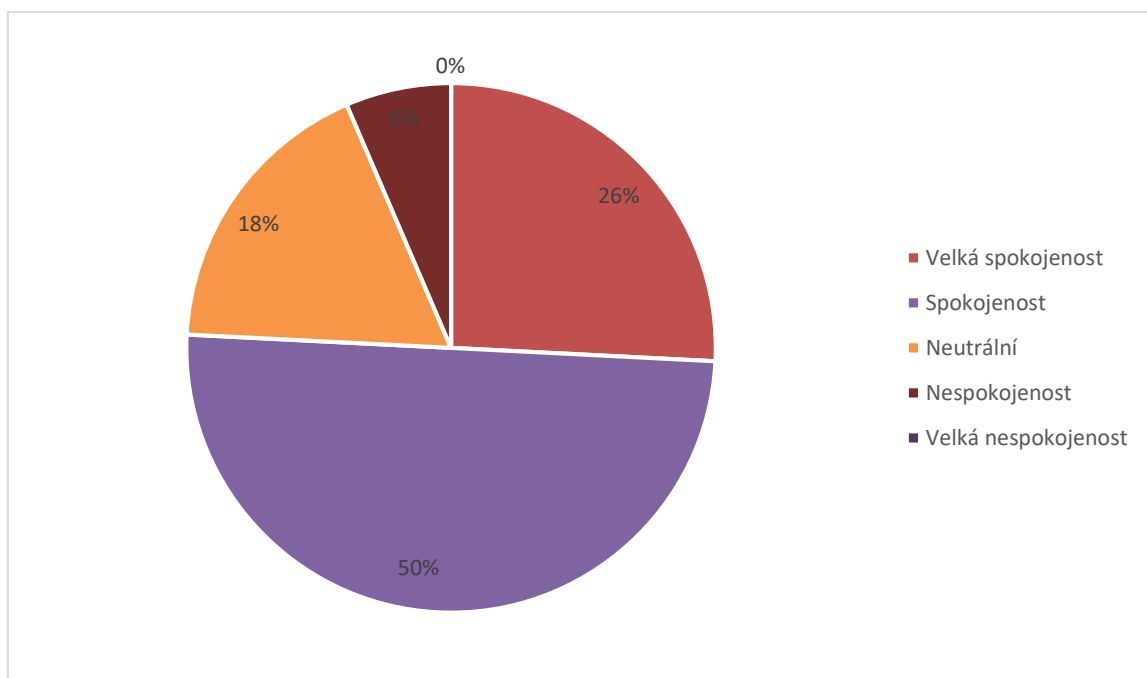
Zdroj: vlastní šetření

Tři čtvrtiny respondentů shledává AC jako vhodný nástroj pro výběr zaměstnanců. Dalších 26 % respondentů by upřednostnilo jinou metodu.

Otevřená otázka č. 17: Jaká doporučení byste dala budoucím účastníkům AC?

Na tuto otázku odpovědělo celkem 24 % respondentů, nejčastější odpovědí byla doporučení být sám sebou a věřit si/mít sebedůvěru. Mezi další doporučení patřilo být komunikativní, usmívat se, být otevřený, upřímný a pozitivně myslet, respektovat ostatní a být soustředěný po celý průběh AC. Posledním doporučením bylo udělat si předem přehled o organizaci.

Graf 18 Otázka č. 18: Jak byste celkově ohodnotil/a průběh AC?



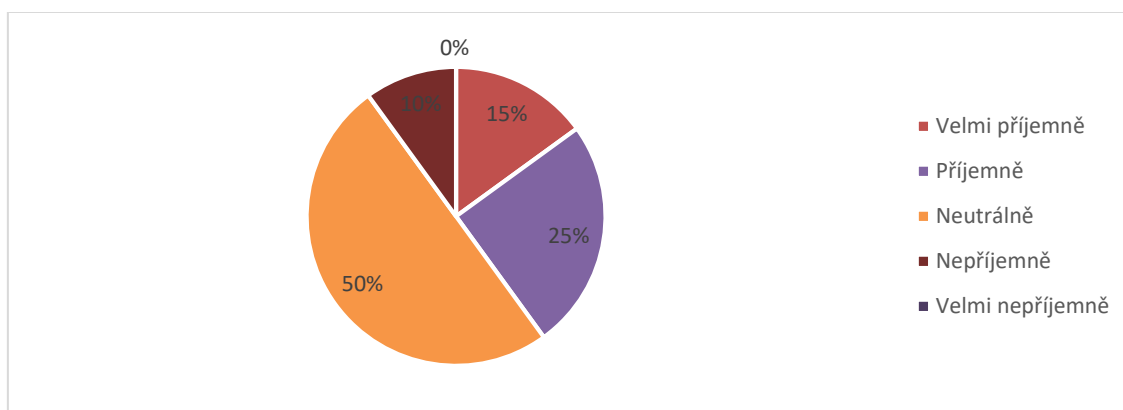
Zdroj: vlastní šetření

Na poslední otázku dotazníku odpověděla většina respondentů, že byla s průběhem AC velmi spokojená až spokojená. Celkem 18 % respondent se nepřiklonilo na žádnou stranu a 6 % respondentů vyjádřilo názor, že se průběhem AC byla nespokojená. Nespokojení respondenti ale neposkytli žádné doporučení ke zlepšení.

5.3.2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření DC

Výsledky jsou prezentovány v procentech.

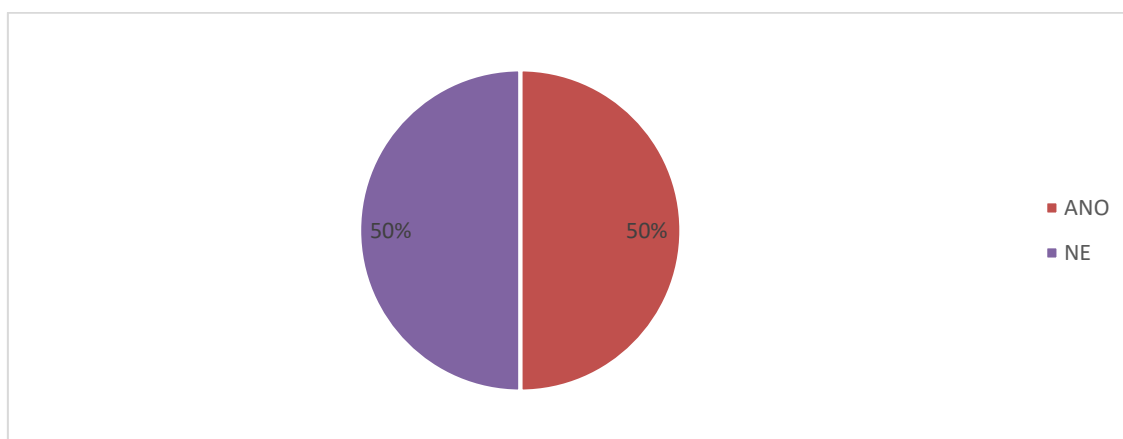
Graf 19 Otázka č. 1: Jak jste se cítil/a v prostředí, ve kterém jste absolvoval/a DC?



Zdroj: vlastní šetření

Z výsledku plyne, že 40 % respondentů se v prostředí, ve kterém se konalo DC cítila velmi příjemně až příjemně. Žádný respondent se necítil velmi nepříjemně a 10 % respondentů se příjemně necítilo. Přesně polovina respondentů se necítila ani příjemně ani nepříjemně. Průměrnou odpovědí byla odpověď mezi příjemně až neutrálně.

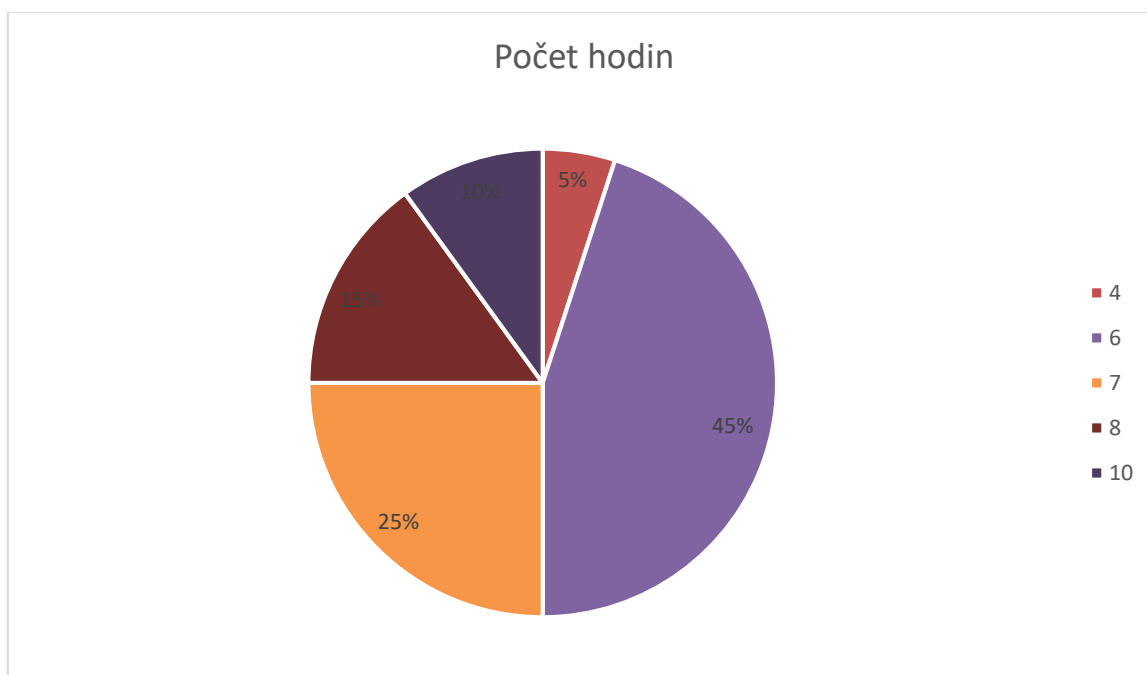
Graf 20 Otázka č. 2: Bylo by pro Vás příjemnější, kdyby bylo DC pořádané "off the job" (mimo pracoviště)?



Zdroj: vlastní šetření

Přesně polovina respondentů by se cítila lépe, pokud by bylo DC realizované mimo pracoviště, druhé polovině respondentů DC konané na pracovišti vyhovovalo.

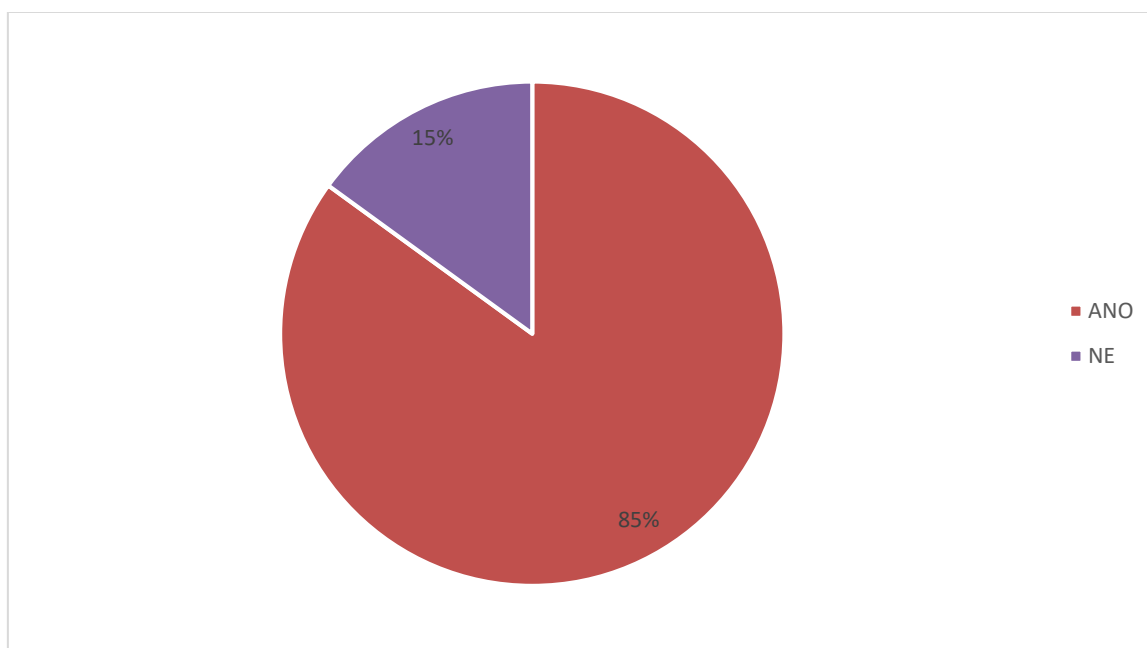
Graf 21 Otázka č. 3: Kolik hodin trvalo DC, kterého jste se účastnil/a?



Zdroj: vlastní šetření

Development centra trvali v rozsahu od jedné do desíti hodin. Průměrným časem trvání je 6,7 hodin. Největší procento respondentů odpovědělo, že jejich DC trvalo 6 hodiny, konkrétně 45 % respondentů. Čtvrtina respondentů odpověděla, že DC trvalo 7 hodin, další čtvrtina 8 až 10 hodin.

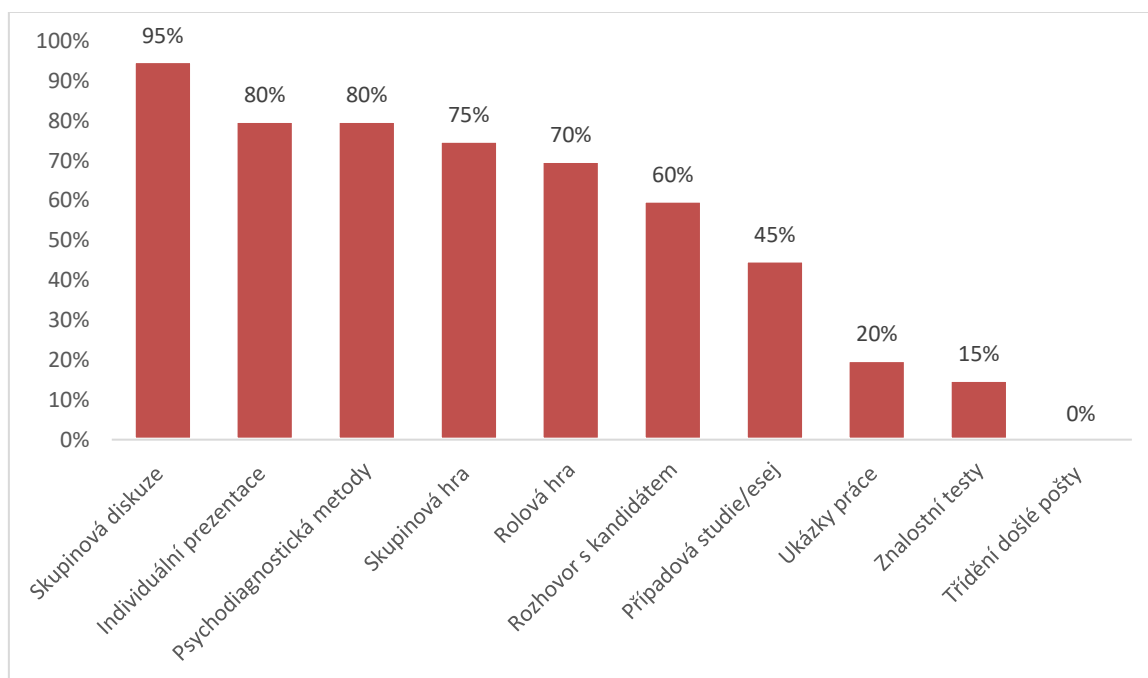
Graf 22 Otázka č. 4: Vyhovovala Vám délka DC, kterého jste se účastnil/a?



Zdroj: vlastní šetření

Celkem 85 % respondentům délka DC vyhovovala, průměrná délka DC těchto respondentů byla 6,8 hodin. Zbylým 15 % respondentům délka DC nevyhovovala, průměrná délka DC těchto respondentů byla 6,5 hodiny.

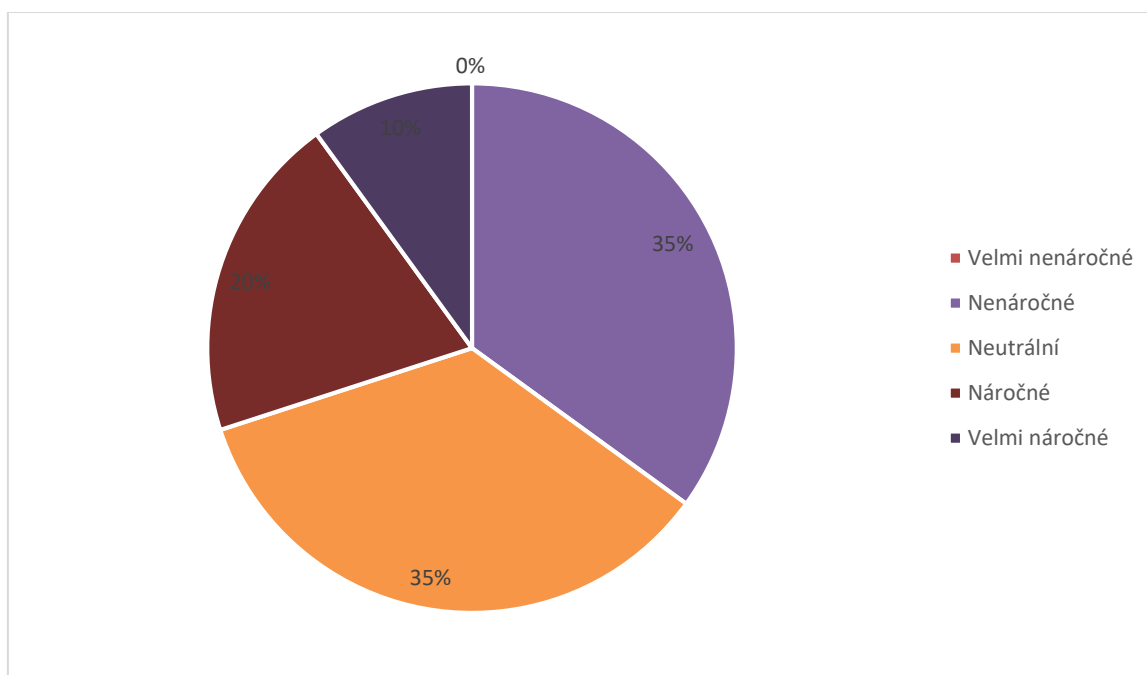
Graf 23 Otázka č. 5: Z jakých úloh se skládalo DC, kterého jste se účastnil/a?



Zdroj: vlastní šetření

Nejčastěji používanou metodou v DC byla skupinová diskuze, další dvě nejpoužívanější metody byly individuální prezentace a psychodiagnostické metody, těsně za touto metodou byly skupinové metody skupinová hra a rolová hra. Větší polovina respondentů měla v DC zařazen rozhovor s kandidátem, menší polovina respondentů vypracovávala případovou studii nebo esej. Nejméně využívané metody byly ukázky práce, znalostní testy a nepoužitou metodou bylo třídění došlé pošty.

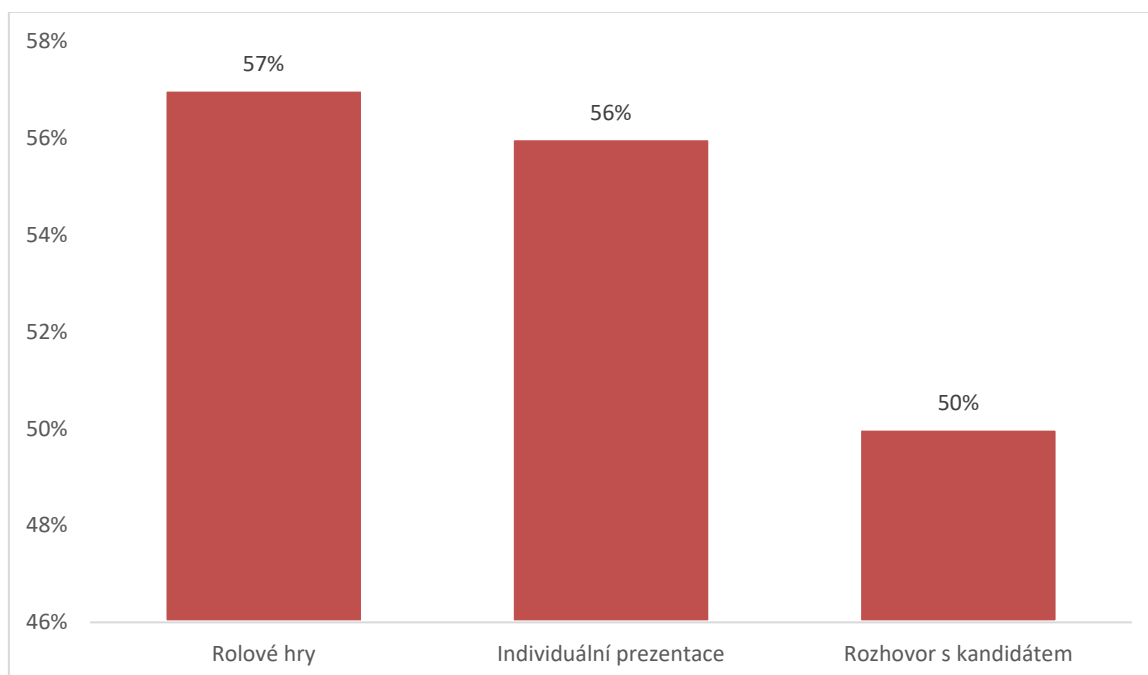
Graf 24 Otázka č. 6: Bylo pro Vás řešení úloh náročné?



Zdroj: vlastní šetření

Pro třetinu respondentů bylo řešení úloh nenáročné, druhá třetina respondentů neshledala úlohy ani náročné ani nenáročné, pro zbytek respondentů byly úlohy náročné až velmi náročné. Žádný z respondentů nezvolil možnost velmi nenáročné.

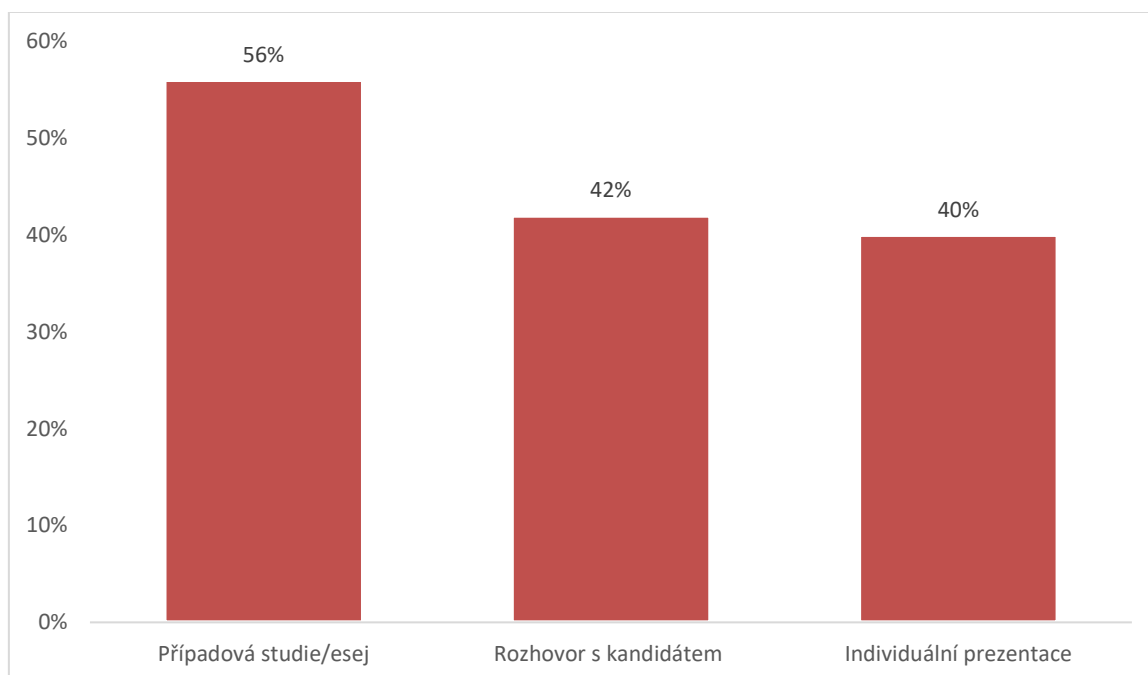
Graf 25 Otázka č. 7: Ve kterých úlohách jste se cítil/a jistě?



Zdroj: vlastní šetření

Respondenti se cítili nejvíce jistě v rámci úlohy rolová hra. Celkem 56 % respondentů cítilo jistotu v metodě individuální prezentace a polovina respondentů v rozhovoru s kandidátem.

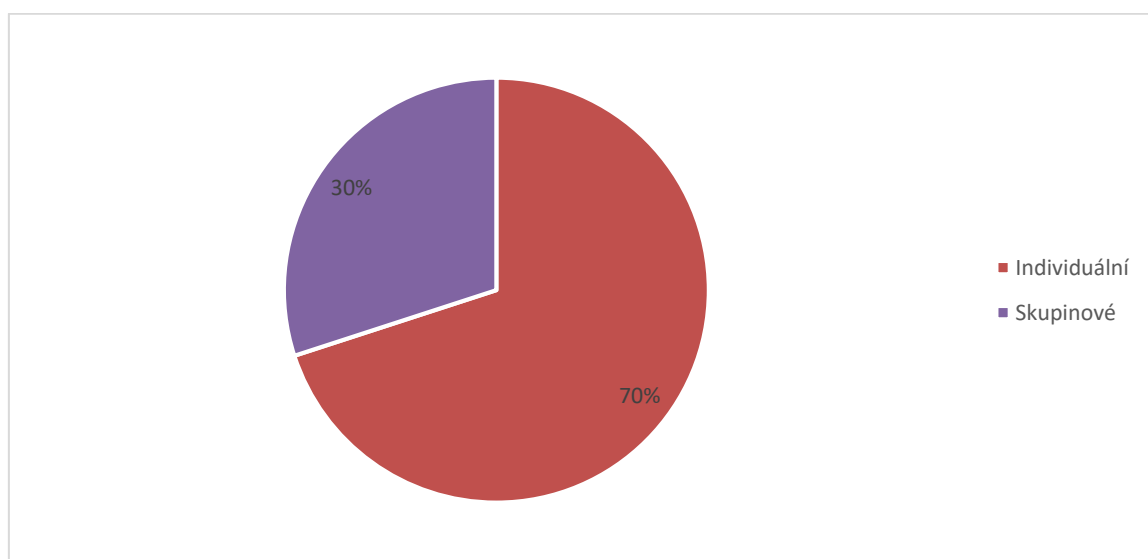
Graf 26 Otázka č. 7: Ve kterých úlohách jste se cítil/a nejistě?



Zdroj: vlastní šetření

Největší nejistotu pociťovali respondenti v metodě případová studie/esej, celkem 56 % respondentů. Respondenti si byli dále nejistí v rámci metody rozhovor s kandidátem a v individuální prezentaci.

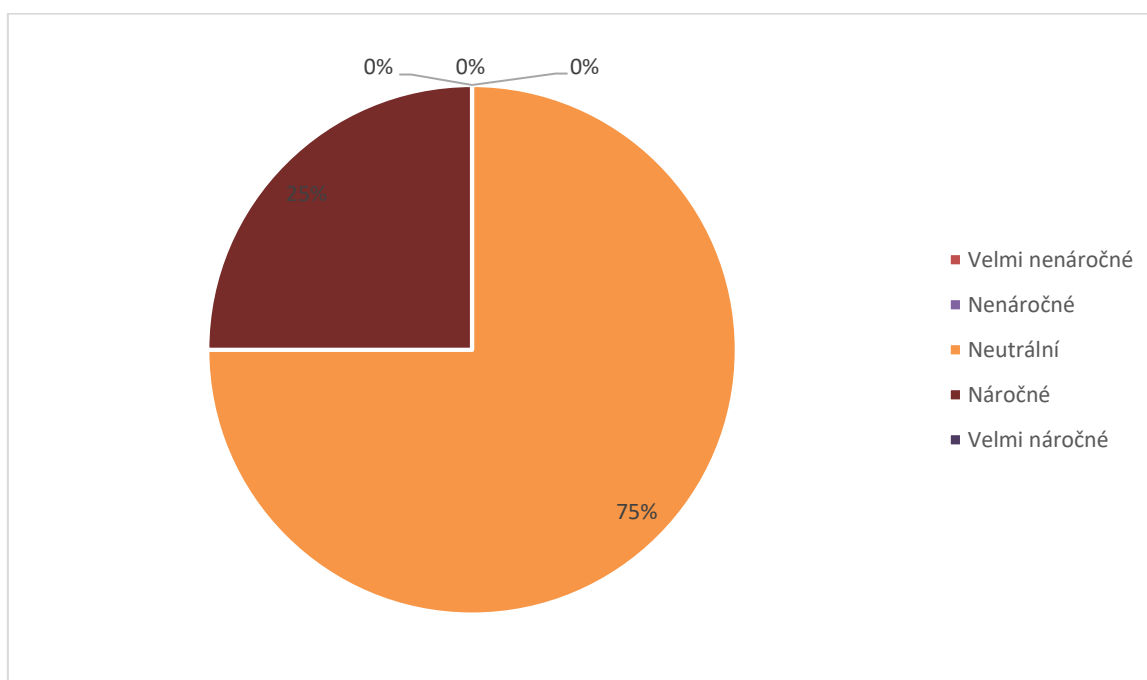
Graf 27 Otázka č. 8: Preferujete skupinové či individuální typy úloh (během DC)?



Zdroj: vlastní šetření

Přibližně tři čtvrtiny respondentů, konkrétně 70 %, preferuje individuální úlohy nad skupinovými.

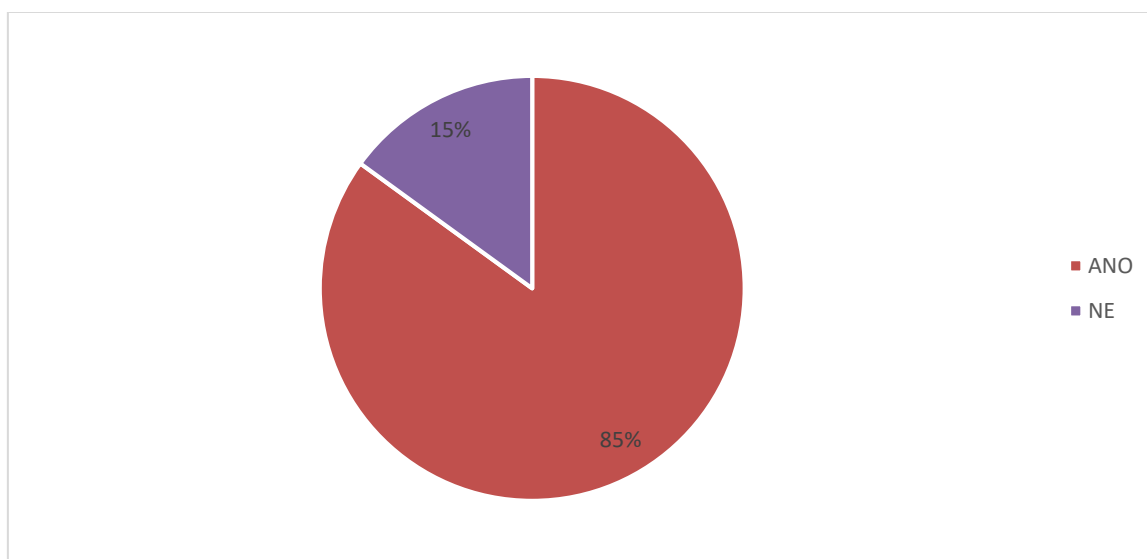
Graf 28 Otázka č. 9: Jak náročné pro Vás bylo absolvování DC z hlediska plnění úloh?



Zdroj: vlastní šetření

Pro převážnou většinu respondentů, konkrétně 75 %, nebylo DC ani náročné ani nenáročné a pro 25 % respondentů bylo DC náročné. Žádný z respondent nezvolil možnost velmi nenáročné, nenáročné ani velmi náročné. Průměrnou odpovědí byla odpověď neutrální.

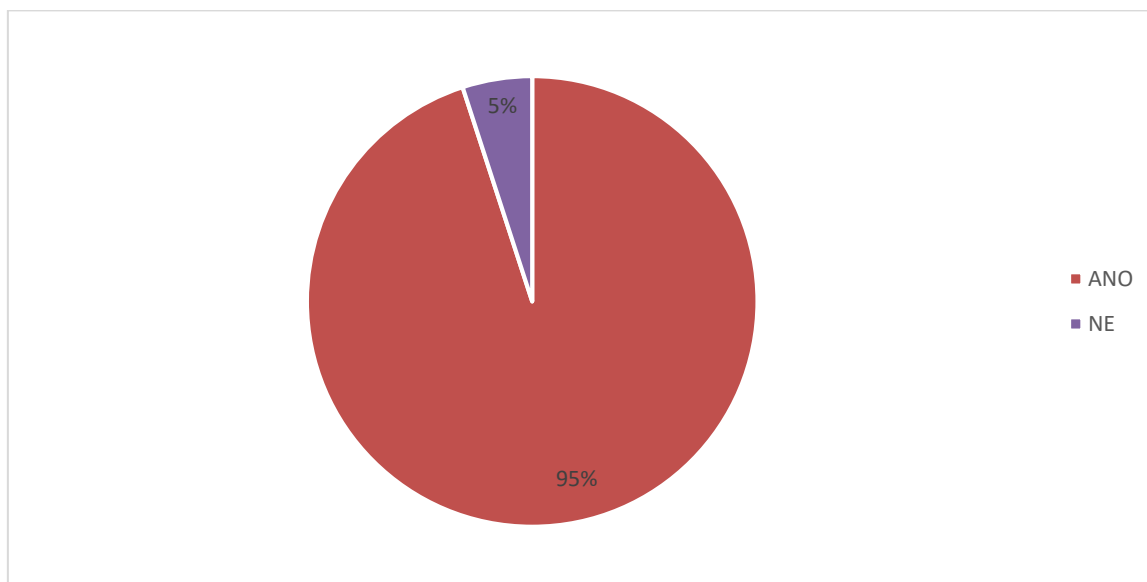
Graf 29 Otázka č. 10: Vnímal/a jste roli moderátora jako nápomocnou?



Zdroj: vlastní šetření

Převážná většina respondentů odpověděla, že pro ně byla role moderátora nápomocná. Celkem 15 % respondentů odpovědělo, že roli moderátora nápomocnou neshledali.

Graf 30 Otázka č. 11: Byla vám poskytnuta zpětná vazba Vašeho výkonu v DC? Pokud ano, s kým, po jak dlouhé době po účasti v DC a byla zpětná vazba objektivní?



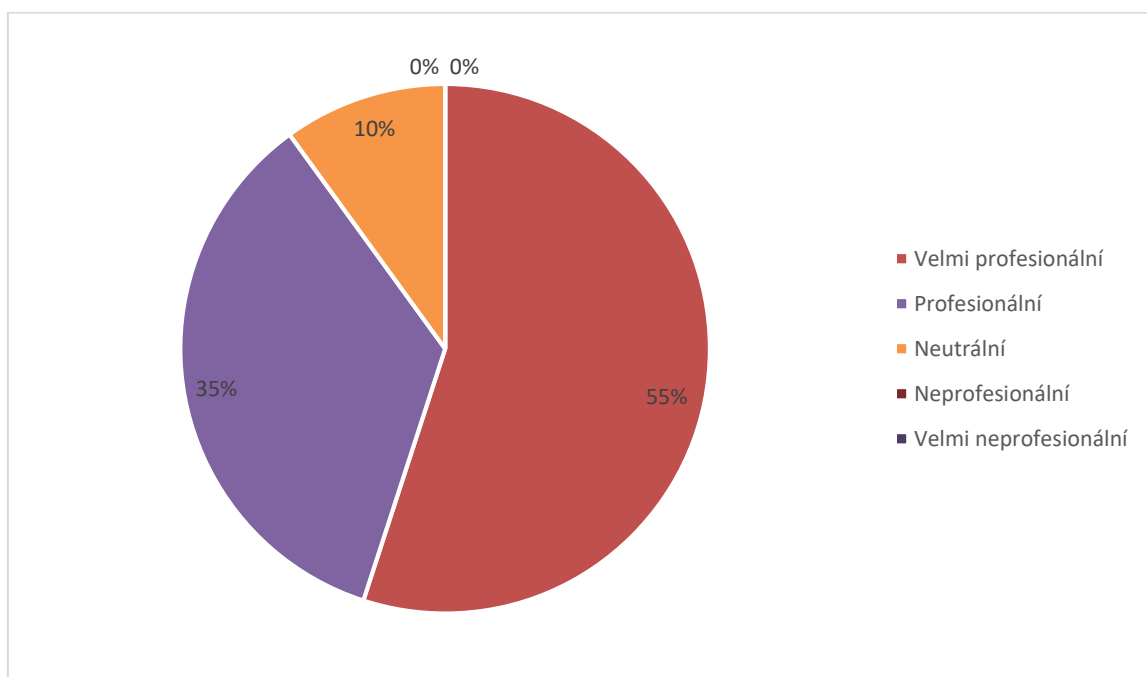
Zdroj: vlastní šetření

Pouze jednomu respondentovi nebyla poskytnuta zpětná vazba. Všichni ostatní respondenti zpětnou vazbu dostali, 63 % respondentům předával zpětnou vazbu personální manažer a 37 % respondentům personální generalista. V průměru obdrželi respondenti zpětnou vazbu 3 týdny po účasti v DC. Jeden respondent dostal zpětnou vazbu po 12 týdnech, jeden respondent po 1 týdně a polovina po respondentů 2 týdnech. Všichni respondenti, kteří zpětnou vazbu dostali, ji shledali zároveň i objektivní.

Otevřená otázka č. 12: Co byste doporučil/a pro zlepšení DC moderátorům, organizátorům a hodnotitelům?

Na tuto otázku odpověděli pouze 4 respondenti, celkem 20 %. Respondenti by doporučili organizátorům, aby snížili obtížnost úloh a zamezili dlouhému čekání mezi úlohami. Dalším doporučením byla změna zasedacího pořádku v místnosti, větší snaha o posunutí v osobním rozvoji účastníka a větší zájem a upřímnost ze strany hodnotitelů.

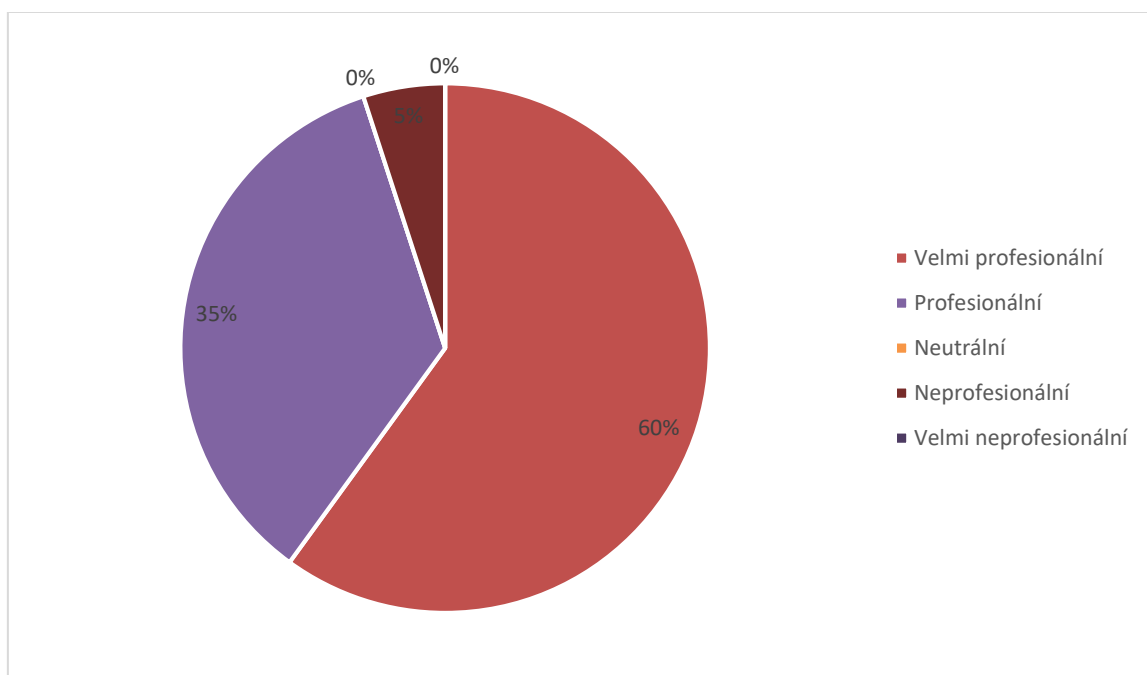
Graf 31 Otázka č. 13: Jak hodnotíte profesionalitu a připravenost moderátora DC?



Zdroj: vlastní šetření

Celkem 55 % respondentů hodnotilo vystupování moderátora jako velmi profesionální, 35 % respondentů poté jako profesionální a zbytek respondentů nehodnotilo vystupování ani jako profesionální ani jako neprofesionální.

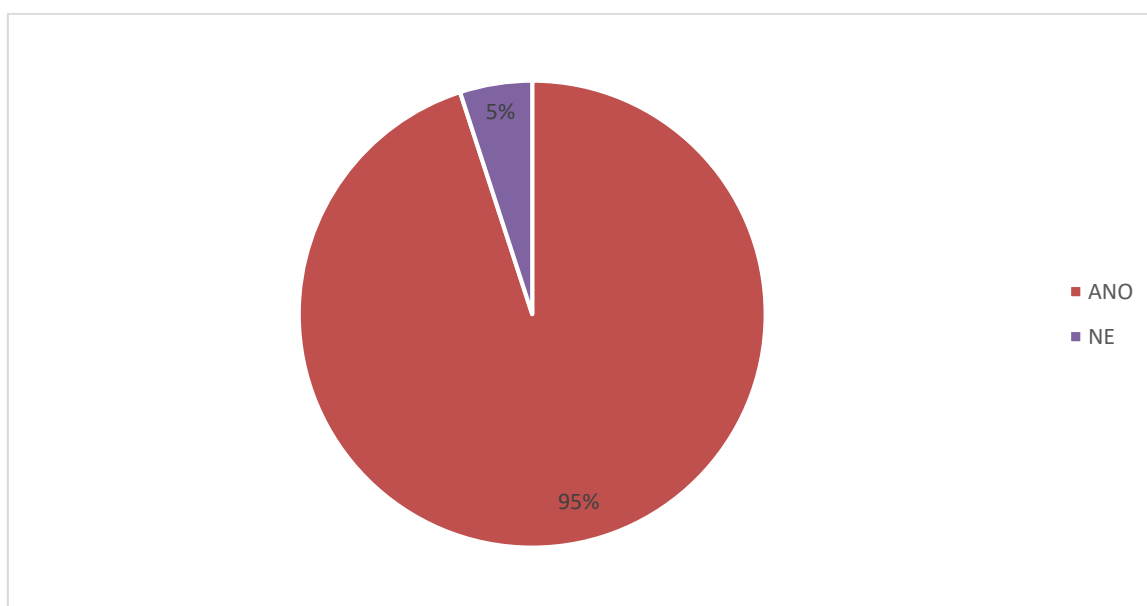
Graf 32 Otázka č. 14: Jak hodnotíte profesionalitu a připravenost hodnotitelů DC?



Zdroj: vlastní šetření

Celkem 60 % respondentů hodnotilo vystupování hodnotitelů jako velmi profesionální, dalších 35 % respondentů jako profesionální a jeden respondent ohodnotil vystupování za nef profesionální.

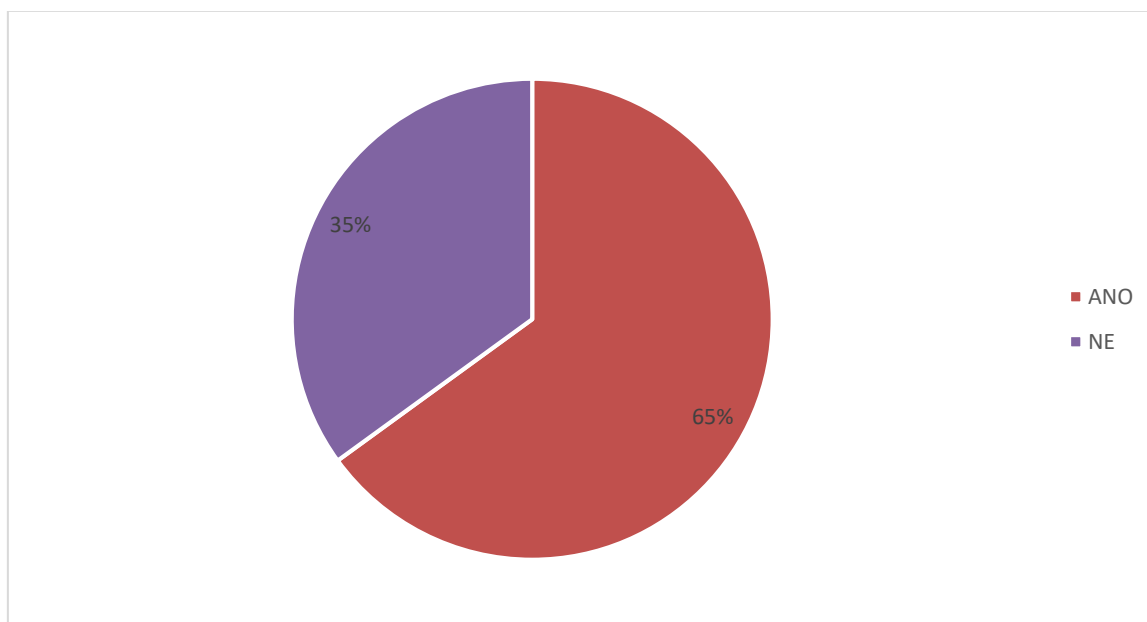
Graf 33 Otázka č. 15: Pomohla Vám účast v DC ve Vašem sebe rozvoji?



Zdroj: vlastní šetření

Na otázku, zda respondentům pomohla účast v DC k jejich sebe rozvoji odpovědělo 95 %, že ano. Jednomu respondentovi účast v DC k sebe rozvoji nepomohla, tento uchazeč zároveň odpověděl, že po účasti v DC neobdržel zpětnou vazbu.

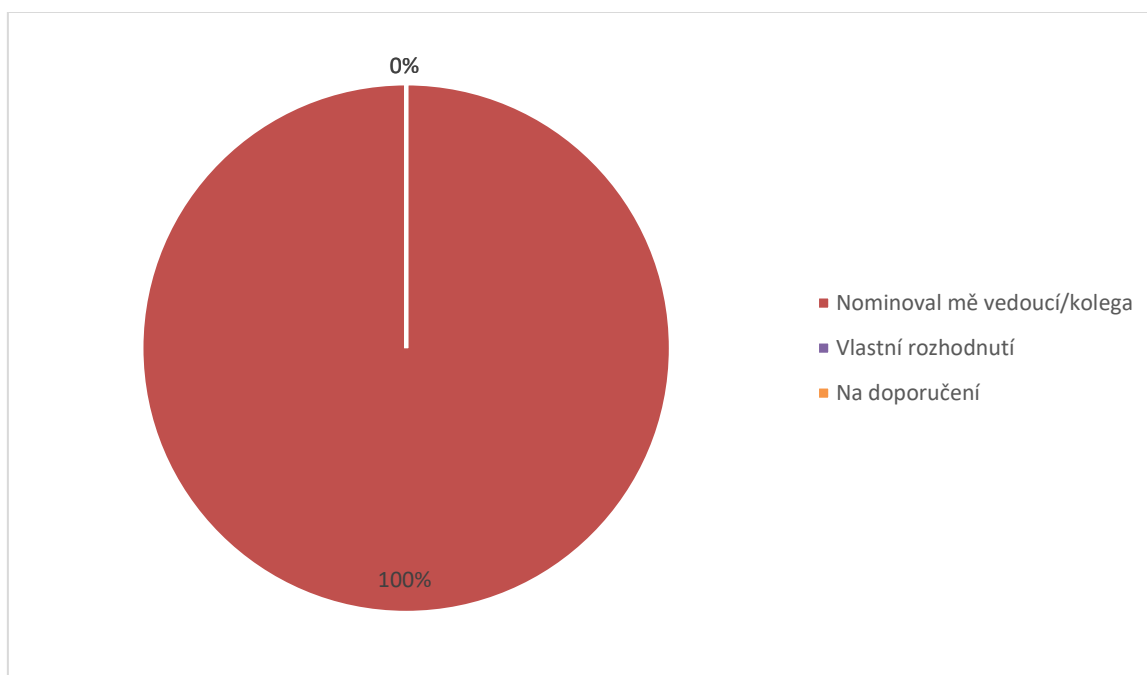
Graf 34 Otázka č. 16: Pomohla Vám účast v DC v rozvoji Vaší kariéry?



Zdroj: vlastní šetření

Celkovému počtu 65 % respondentů pomohla účast v DC v rozvoji jejich kariéry.

Graf 35 Otázka č. 17: Na základě, čeho jste se účastnil/a DC?



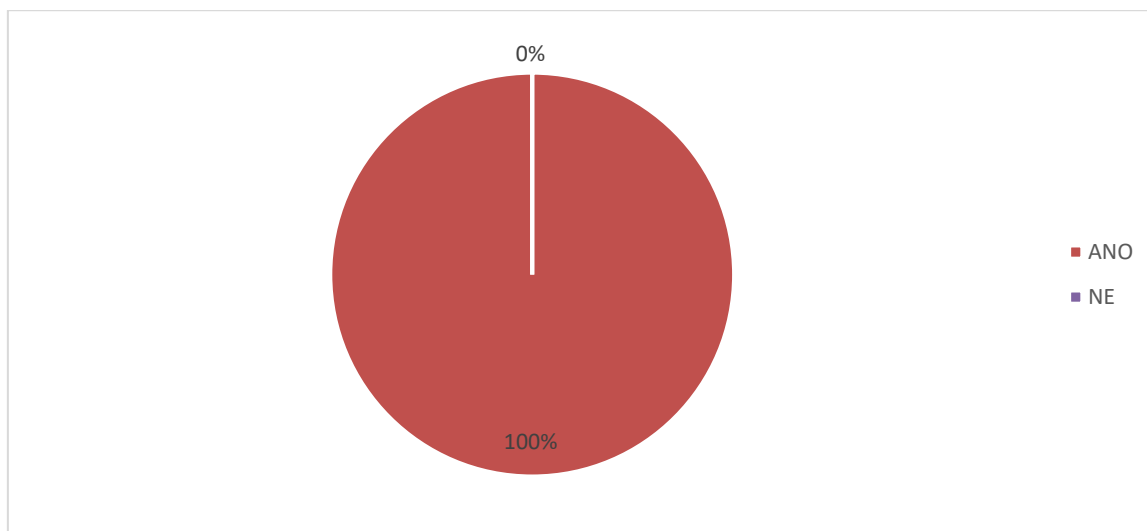
Zdroj: vlastní zdroj

Všichni respondenti odpověděli, že byli nominováni vedoucím nebo kolegou.

Otevřená otázka č. 18: Jaké byly další kroky v podnikovém vzdělávání po účasti v DC?

Celkem 55 % respondentů na tuto otázku neodpovědělo. Přesně 25 % respondentů po účasti v DC absolvovala Wider Management Potential Program a 20 % respondentů zase Shopkeeper Training.

Graf 36 Otázka č. 19: Považujete DC jako vhodný nástroj pro rozvoj zaměstnanců v organizaci?



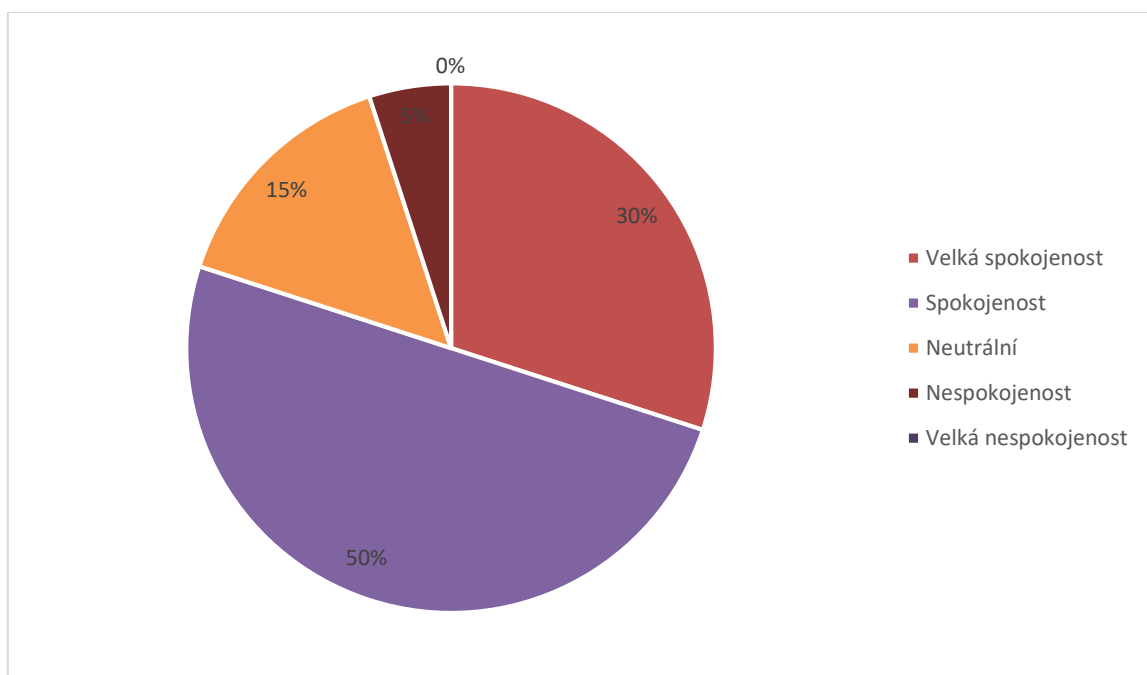
Zdroj: vlastní šetření

Všichni respondenti považují DC jako vhodný nástroj pro rozvoj zaměstnanců v organizaci.

Otevřená otázka č. 20: Jaká doporučení byste dal/a budoucím účastníkům DC?

Respondenti budoucím účastníkům doporučují nestresovat se, být sám sebou, maximálně se soustředit, mít řádnou přípravu, jednat v klidu a s rozvahou, ovládat nervozitu a soustředit se na své silné stránky. Jeden respondent účast nedoporučuje silným introvertům.

Graf 37 Otázka č. 21: Jak byste celkově ohodnotil/a průběh DC?



Zdroj: vlastní šetření

Na poslední otázku dotazníku odpověděla polovina respondentů, že byla s průběhem DC spokojená, 30 % respondentů byla velmi spokojená. Celkem 15 % respondentů se nepřiklonilo na žádnou stranu a 5 % respondentů vyjádřilo názor, že se průběhem DC byla nespokojená.

5.4 Hlubkový rozhovor

Hlubkový rozhovor jsem vedla s personální generalistou obchodního domu IKEA Zličín, který v organizaci zastává roli, jak organizátora a moderátora, tak i hodnotitele assessment i development centra. Tázaný pro organizaci pracuje již dvacet šest let, na konkrétní pozici tři roky.

Přepis hlubkového rozhovoru je přiložený do práce jako příloha číslo 1.

6 VYHODNOCENÍ PRŮBĚHU ASSESSMENT A DEVELOPMENT CENTRA V ORGANIZACI

6.1 Metoda assessment centrum

Prostředí AC

Z dotazníkového šetření plyne, že téměř třetina účastníků AC se necítila příjemně v prostředí, ve kterém AC absolvovali. Celkem 23 % respondentů poté uvedla, že by jim bylo příjemnější, kdyby mohli AC absolvovat mimo pracoviště.

AC se v organizaci pořádá v konferenčních místnostech umístěných v prostorách kanceláře obchodního domu. Ani v jedné z místností, kde se AC organizují nejsou okna, pouze simulované denní světlo. Kanceláře obchodního domu jsou uspořádané jako jedna velká otevřená kancelář, kde zaměstnanci, kteří zde pracují mají přidělené své pracovní místo. Konferenční místnosti jsou v těsné blízkosti kanceláře. Z toho důvodu je zde často hluk, chaos a zmatek. Rušivým elementem je také pravidelný informační rozhlas, který se rozléhá po celé kanceláři, včetně konferenčních místností. Díky tomu nemusí mít účastníci klid na vypracování úloh. Pro účastníky se senzitivním vnímáním toto může být zásadní problém úspěchu v AC.

Délka AC

Odpovědi respondentů ukázaly, že jsou účastníci AC s průměrnou délkou 4 hodiny spokojeni. Pouze 16 % respondentů délka nevyhovovala a uvedla, že AC trvalo buď déle než 5 hodin nebo méně než 2 hodiny.

Obvyklá délka AC je 3-4 hodiny, záleží ale na rychlosti účastníků, jestli se časový harmonogram dodrží nebo ne, někdy se délka protáhne, jindy zase skončí s předstihem. Vzhledem ke komplexnosti metody a počtem úloh v rámci AC nejde délku příliš zkracovat. Lze samozřejmě zorganizovat i zkrácené AC, ale tím se sníží i objektivnost AC a metoda by měla podobný efekt jako například přijímací pohovor, který je v tomto případě z ekonomického hlediska i z hlediska času přijatelnější.

Metody v AC

Dle výzkumu byla nejčastěji používanou metodou v AC skupinová hra, u této metody zároveň 41 % respondentů uvedlo, že se v ní cítila nejistě. Celkem 63 % respondentů, kteří měli v AC zařazeno vypracovat případovou studii nebo esej, se s metodou necítilo jistě. Dále si respondenti nebyli jisti v úloze vést rozhovor s kandidátem, metodu měla v AC zařazena více než polovina z celkového počtu respondentů. Třetina respondentů si nebyla jista s individuální prezentací – úlohou, velmi často do AC zařazovanou.

Velké množství respondentů uvedlo, že pro ně plnění úloh v AC bylo nenáročné nebo přiměřené. Pouhých 17 % respondentů odpovědělo, že pro ně bylo AC náročné. Biograficko-diagnostický pohovor podstoupilo jako jednu z metod AC 58 % respondentů. Přibližně dvě třetiny respondentů mělo pohovor zařazený na konec AC, ostatní ale uvedli, že pohovor absolvovali až následující den, někteří hned v úvodu a další v průběhu AC.

Obtížnost úloh vybraných do AC se liší v závislosti na pozici. Výše postavené pozice mají v AC obsahově i časově náročnější úlohy. Organizátor zařazuje úlohy podle vlastního uvážení. Z pravidla každé AC, konané v organizaci, zahrnuje biograficko-diagnostický pohovor, a to vždy na konci AC jako poslední metoda.

Role organizátora, moderátora a hodnotitele

Vystupování, profesionalitu a připravenost moderátora a hodnotitelů ohodnotili respondenti velice kladně. Nikdo z respondentů neuvedl, že by jim připadal moderátor nebo hodnotitelé neprofesionální.

Profesní vzdělávání

Více než polovina respondentů neabsolvovala po účasti v AC žádné vzdělávání, na druhou otázku ale většina respondentů odpověděla, že je pro ně podnikové vzdělávání pro jejich práci přínosem.

Povinné vzdělávání organizuje zaměstnancům jejich vedoucí nebo buddy, mohou se ale vzdělávat i dobrovolně, přihlášení se na jednotlivá školení a tréninky probíhá přes interní systém MyLearning. Je velice nepravděpodobné, že by respondenti, kteří odpověděli, že žádné vzdělávání neabsolvovali, doopravdy žádné neměli. Do vzdělávání se řadí i společné team buildingy a první povinné školení, které musí každý zaměstnanec absolvovat po třech

měsících po nástupu do organizace. To, že někteří zaměstnanci nevyužívají dobrovolného vzdělávání může být také způsobené tím, že ne všichni zaměstnanci v obchodním domě používají ke své práci počítač. Počítače pro zaměstnance jsou volně přístupné v jedné ze zasedacích místností, ale ty nejsou téměř vůbec využívány. Pro některé zaměstnance může být nezvyk na každodenní práce s počítačem překážka, díky které se rozhodnou vzdělávání nevyužít. Vždy ale mají možnost jít za svým vedoucím nebo buddym, kteří mu s tím pomohou nebo ho na požadované vzdělávání přímo přihlásí.

Celková spokojenost s metodou

Čtvrtina respondentů by upřednostnila jinou metodu výběru zaměstnanců před metodou AC, ale s celkovým průběhem AC byla převážná většina respondentů spokojená. Pouze 6 % respondentů vyjádřilo nespokojenost a 18 % respondentů se nepřiklonilo na žádnou stranu.

6.2 Metoda development centrum

Prostředí DC

Na rozdíl od AC, kdy jsou účastníci lidé mimo organizaci, kteří ještě prostředí neznají a jsou v něm úplně poprvé, jsou účastníci DC zaměstnanci, kteří jsou v prostředí již pracovat zvyklí. Polovina účastníků odpověděla, že se v prostředí, kde bylo DC organizované necítila ani příjemně, ani nepříjemně. Celkem 10 % respondentů i přesto, že již prostředí znají odpověděli, že se cítili nepříjemně. Přesně polovina respondentů zvolila možnost, že by preferovala DC, které by bylo pořádáno mimo pracoviště.

DC se organizují pro účastníky ze dvou různých obchodních domů, prostory se poté vyberou v jednoho z nich nebo úplně mimo v servisní organizaci. Polovina uchazečů je tedy v „domácím“ prostředí druhá v „cizím“, pokud tedy nejsou všichni respondenti v servisní organizaci, kde to je neznámé prostředí pro většinu.

Délka DC

Průměrná délka DC, kterého se účastnili respondenti, je přibližně 7 hodin. To odpovídá i podle časových harmonogramů jednotlivých DC v letech, kdy se ho respondenti účastnili. Dle mého názoru je délka adekvátní ke zvolené metodě a 85 % respondentům délka DC vyhovovala.

Metody v DC

DC obsahovalo větší množství a náročnější úlohy oproti AC. Tomu odpovídá i hodnocení náročnosti ze strany respondentů. Ani jeden respondent neodpověděl, že by pro ně bylo řešení úloh velmi nenáročné, jedné třetině připadalo řešení úloh nenáročné, jedné třetině nepřišly úlohy ani náročné ani nenáročné a třetí třetina je shledala náročnými, až velmi náročnými.

Účastníci DC se shodli s účastníky AC na tom, že v úlohách případová studie nebo esej a rozhovor s kandidátem se nejvíce respondentů cítilo nejistě. U případové studie to byla více než polovina a u rozhovoru s kandidátem méně než polovina. Účastníci DC naopak preferují spíše individuální typy úloh.

Role organizátora, moderátora a hodnotitele

Moderátora nikdo z respondentů nehodnotil jako neprofesionálně vystupujícího. Celkem 90 % respondentů hodnotí jeho profesionalitu a připravenost jako velmi profesionální a profesionální. Respondenti doporučili organizátorům, aby snížili obtížnost úloh a neplánovali tak dlouhé prodlevy mezi úlohami. Co se týče hodnotitelů, tak 95 % respondentů je hodnotilo jako velmi profesionální a připravené. Zbytek respondentů, který činí velmi malé procento se však setkalo s vystupováním hodnotitele, které shledalo neprofesionální.

Zpětná vazba

Zpětnou vazbu dostali všichni respondenti kromě jednoho, který o zpětnou vazbu musel sám zažádat a dostal ji pouze v papírové formě, bez ústní zpětné vazby. Zpětnou vazbu dostávali respondenti od personálních generalistů a manažerů. Všichni respondenti uvedli, že zpětná vazba, která jim byla poskytnuta byla objektivní. Pouze jeden respondent dostal zpětnou vazbu až po třech měsících, všem ostatním byla poskytnuta v předem určeném termínu.

Hodnotitel předávající zpětnou vazbu by se měl snažit, aby ji předal účastníkovi DC co nejrychleji. Nemělo by to však přesáhnout tři týdny po skončení. Hodnotitel většinou jede zpětnou vazbu uchazeči předat na místě jeho pracoviště, ne naopak. Termín si domluví dopředu na základě časových možností uchazeče a jeho vedoucího.

Osobní a kariérní rozvoj

Téměř všem respondentům pomohla zpětná vazba v osobním rozvoji. To stejné se nedá říci o jejich kariérním rozvoji, ve kterém metoda pomohla celkovému počtu 65 % respondentů. Všechny respondenty nominoval vedoucí nebo kolega, který v nich spatřoval potenciál. Menší polovina absolvovala po skončení DC školení nebo trénink, klíčový pro jejich další kroky v kariérní cestě.

Na základě identifikace potencionálu pomocí metody DC se účastníci s vysokým potencionálem stát se vedoucím zařazují do potencionálního programu pro střední management, kterým je prvním krokem k tomu stát se vedoucím pracovníkem.

Celková spokojenost s metodou

Pouze 5 % respondentů nebylo spokojeno s průběhem DC, všichni ostatní byli buď velmi spokojeni, spokojeni nebo nerozhodní. Úplně všichni respondenti ale uvedli, že je podle nich DC vhodnou metodou pro rozvoj zaměstnanců v organizaci.

6.3 Návrhy a doporučení

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření poskytují návrhy a doporučení ke zlepšení průběhu metod a tím k větší spokojenost zaměstnanců s metodami assessment a development centrum.

6.3.1 Metoda AC

Co se týče prostředí, ve kterém se AC organizuje, část účastníků se v něm necítilo příjemně. Několika účastníkům by vyhovovalo více AC organizované mimo pracoviště. Obchodní dům IKEA Zličín má tu výhodu, že může využívat konferenční místnosti servisní organizace, která sídlí o několik metrů vedle. Myslím, že by stálo za to, vyzkoušet organizovat AC i v prostorech servisní organizace. Sice je to prostředí, které také spadá pod organizaci, ale není to konkrétní budova, kde budou úspěšní uchazeči pracovat. Omezené prostory obchodního domu bohužel nenabízí jinou místnost než ta, která se nyní využívá. V plánované rekonstrukci obchodního domu, by se ale na toto mělo vzít zřetel a vytvořit prostory, které nebudou v rušné oblasti a budou nabízet klid na práci a činnosti. Organizátor by měl také vždy před začátkem AC místnost zkontrolovat a připravit ji tak, aby se v ní uchazeči cítili příjemně.

Délku AC, která činí přibližně 4 hodiny, bych doporučovala zachovat a nedělat změnu. Metoda by zkrácením mohla ztratit svůj původní význam. Co bych doporučila by bylo znovu zhodnotit, zda je přínosné využívat metodu AC pro všechny stávající pozice. Nyní se metoda nepoužívá pro pozice skladník a pracovník zásobování zboží. Pro prodejní oddělení a oddělení služeb zákazníků je za mě tato metoda určitě vhodnější než pouhý přijímací pohovor. Naopak pro oddělení restaurace, kavárny nebo bistra, které spadají pod IKEA Food bych zachovala přijímací pohovory, ale metodu AC bych vyměnila za praktické testování dovedností.

Co se týče metod používaných v AC, mé doporučení je udělat revizi zadání úloh v metodách, kde se respondenti cítili nejistí a případně zadání upravit, aby zadání bylo jasnější a srozumitelnější pro účastníky. Jednalo se o metody konkrétně případová studie/esej, skupinová hra, rozhovor s uchazečem a individuální prezentace. V dotazníkovém šetření jsem zjistila, že biograficko-diagnostický pohovor nebyl zařazen do AC u všech účastníků. Tento pohovor bych doporučovala zařazovat spolu s představením účastníků do každého konaného AC bez ohledu na obsazovanou pozici. Představení účastníků na úvod a biograficko-diagnostický pohovor na závěr. Respondenti také neshledávali metody příliš náročné, proto bych vyzkoušela o trochu zvýšit obtížnost jednotlivých úloh, i u pozic pro řadové pracovníky.

Co se týče profesního vzdělávání nezanedbatelná část respondentů uvedla, že po účasti v AC neabsolvovala žádné profesní školení. Organizaci bych doporučila zvýšit povědomí o možnostech vzdělávání pomocí komunikačních prostředků. Bylo by vhodné i rozšířit informace o tom, jak je profesní vzdělávání pro jednotlivce i organizaci důležité. Doporučila bych začít důsledným předáváním informací a zaškolením buddy pracovníků a určit podnikové vzdělávání jako hlavní činnost jejich práce a věnovat tomuto tématu pravidelné buddy meetingy. Pokračovala bych apelováním na střední manažery, aby vzdělávání nebrali na lehkou váhu a pravidelně ho zahrnovali do pracovních směn zaměstnanců. Snažila bych se i zvýšit motivaci zaměstnanců se dále vzdělávat, i přesto, že většina respondentů odpověděla, že vzdělávání je pro jejich práci přínosné.

6.3.2 Metoda DC

Doporučení, které bych dala organizátorům ohledně prostředí, ve kterém se DC organizuje, je pořádání DC v neutrálním prostředí pro všechny účastníky. Nejlépe v prostorách servisní organizace, aby se ani jedna skupina účastníků necítila ve výhodě nebo naopak v nevýhodě. Tím se zajistí jednotné podmínky pro všechny. Když se bude organizovat DC v jednom obchodním domě budou ve výhodě, účastníci daného obchodního domu a druhá polovina účastníka zase v nevýhodě, v cizím prostředí. Zaleží ale i na typu osobnosti, pro někoho to může být výhoda pro druhého zase nevýhoda.

Jsem toho názoru, že délka DC je akurátní a určitě bych ji nedoporučovala zkracovat ani prodlužovat. Stejného názoru jsem i co se týče náročnosti metod, myslím, že organizátoři dodržují v tomto směru správné postupy podle potřeb organizace. Co bych ale doporučovala prověřit jsou zadání úloh případová studie/esej a rozhovor s kandidátem. U obou nástrojů, jak AC, tak DC se tyto úlohy objevily v kategorii, kdy si s nimi byli uchazeči obou metod nejistí. Je možné, že zadání není jasné nebo čas na přípravu není adekvátní k náročnosti úlohy. Bylo by vhodné to prověřit a zadání úloh podle potřeb upravit.

U hodnocení hodnotitelů se objevilo jedno malé procento respondentů, kteří shledali jeho vystupování neprofesionální, jen bych hodnotitele při školení upozornila, aby si dávali pozor na své vystupování a nesnižovali tak profesní úroveň celé metody.

Co se týče zpětné vazby, musí ji dostat bezpodmínečně všichni účastníci. To že i pouhý jeden respondent zpětnou vazbu nedostal je nepřijatelné a nemělo by se v žádném případě opakovat. Při školení hodnotitelů AC/DC by se na to mělo klást důraz a organizátor DC by měl dohlédnout na to, že všichni účastníci obdrželi zpětnou vazbu jejich výkonu v časném termínu.

Celková spokojenost ale ukázala, že ze strany respondentů je DC vhodná metoda pro rozvoj zaměstnanců a jsou s ní spokojení. Myslím, že organizace v tomto směru odvádí velmi dobrou práci a až na pár malých drobností si vede velice dobře.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřená na vzdělávací nástroje podnikového vzdělávání, a to konkrétně na metodu výběru zaměstnanců assessment centrum a metodu rozvoje zaměstnanců development centrum. Práci lze rozdělit na dvě části. První částí byla teoretická část, která se soustřeďovala na objasnění pojmů z oblastí personální práce a nástroje podnikového vzdělávání. Mezi tyto nástroje se řadí i obě metody které jsem v teoretické části práce podrobně charakterizovala a uvedla jejich specifika.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat a identifikovat hlavní pojmy z oblastí personalistiky, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zaměřením na nástroje assessment a development centrum. Cílem praktické části bylo na základě analýzy nástrojů assessment a development centra a jejich evaluace, identifikace vzdělávacích potřeb organizace a zájmu respondentů navrhnout opatření, která by vedla k inovaci stávajícího vzdělávacího systému a tím k větší spokojenosti zaměstnanců.

Pro diplomovou práci, byly určeny následující výzkumné otázky:

1. Zaměstnanci vybrané organizace jsou spokojeni s metodou výběru zaměstnanců pomocí nástroje assessment centrum.
2. Zaměstnanci vybrané organizace jsou spokojeni s metodou rozvoje zaměstnanců pomocí nástroje development centrum.
3. Asessoři hodnotící výkon účastníků u metod assessment centrum a development centrum vybranou organizací jsou dostatečně vzděláni k bezchybnému výkonu této role.

Všechny výzkumné předpoklady se pomocí dotazníkového šetřením potvrdily.

Návrhy a doporučení pro vybranou organizaci jsou podrobně popsány v kapitole 6.3. Organizace má již dlouholetý zavedený systém firemního vzdělávání, který pravidelně reviduje a který dle mého názoru je správně nastavený a zaměstnanci jsou s ním spokojení. Byla navržena několik drobných doporučení ke zlepšení, které by mohla systém posunout ještě k větší dokonalosti. Pokud se vezmou v potaz všechny dosavadní zjištění, organizace by mohla jít příkladem pro ostatní v rámci použití metod assessment centrum a development centrum.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BANDŽAK, Josef. *Management a podnikové vzdělávání v teorii a praxi*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2010. 142 s. ISBN 978-80-87472-02-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

IKEA interní dokument. *Code of Conduct: The IKEA key values translated into behaviours*. Ingka Holding B.V. 2019. 56 s.

IKEA interní dokument. *IKEA key values*. Inter IKEA Systems B.V. 2016. 12 s.

KALENDA, Vratislav. *Rituální hodnocení – jak pracovat s lidským potencionálem v digitální době*. [online]. 2018. [cit. 2020-04-29] Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/ritual-hodnoceni-jak-pracovat-s-lidskym-potencialem-v-digita-id-3597001>

KAMPRAD, Ingvar. *Testament obchodníka s nábytkem plus slovníček IKEA*. Inter IKEA Systems B.V. 1976. 38 s.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KYRIANOVÁ, H.; GRUBER, J. AC/DC: *Vyber si tým*. Praha: Alfa, 2006. 142 s. ISBN 80-86851-29-X.

MONTAG, P. *Assessment centrum: Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: PRAGOEDUCA, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.

PECHOVÁ, Jana. ŠÍŠOVÁ, Veronika. *Assessment centrum – moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. 178 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

PRŮCHA, Jan. VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

SPÁČILOVÁ, Lucie. *7 chyb, kterých byste se měli vyvarovat při inzerování volné pozice vyvarovat*. [online]. 2014. [cit. 2020-04-29] Dostupné z: <https://www.performie.cz/dobrodruzstvi-personalistiky>

SPÁČILOVÁ, Lucie. *VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ: Skutečný klíč k úspěchu nebo nafouknutá bublina* [online]. 2019. [cit. 2020-04-29] Dostupné z: <https://www.performie.cz/blog/vzdelavani-zamestnancu-skutecny-klic-k-uspechu-nebo-nafouknuta-bublina>

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

VETEŠKA, Jaroslav – TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam obrázků

Obrázek 16 Organizační struktura OD Zličín Store	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 16 Interní dokument IKEA "objednávka"	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 16 Inzerát na pozici skladník	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 17 Inzerát na pozici vedoucího prodejního oddělení	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 18 Inzerát na pozici kuchař	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 16 Časový harmonogram AC	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 16 Příklad 1 skupinové úlohy AC	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 17 Příklad 2 skupinové úlohy AC	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 17 Pozvánka pro účastníky DC	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 17 Časový harmonogram DC	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 18 Část materiálu pro hodnotitele DC	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 19 Příklad 1 individuální úlohy DC	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 20 Příklad 2 individuální úloha DC	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 16 Předloha závěrečné zprávy z development centra strana 1	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 17 Předloha závěrečná zprávy z development centra strana 2–3	Error! Bookmark not defined.

Seznam grafů

Graf 1 Rozložení výzkumného vzorku metoda AC.....	71
Graf 2 Rozložení výzkumného vzorku metoda DC.....	72
Graf 3 Otázka č. 1: Jak jste se cítil/a v prostředí, ve kterém jste absolvoval/a AC?	73
Graf 4 Otázka č. 2: Bylo by pro Vás příjemnější, kdyby bylo AC pořádané "off the job" (mimo pracoviště)?	73
Graf 5 Otázka č. 3: Kolik hodin trvalo AC, kterého jste se účastnil/a?.....	74
Graf 6 Otázka č. 4: Vyhovovala Vám délka AC, kterého jste se účastnil/a?	75
Graf 7 Otázka č. 5: Z jakých úloh se skládalo AC, kterého jste se účastnil/a?	76
Graf 8 Otázka č. 6: Ve kterých úlohách jste se cítil/a jistě?	77
Graf 9 Otázka č. 6: Ve kterých úlohách jste se cítil/a nejistě?	78
Graf 10 Otázka č. 7: Preferujete skupinové či individuální typy úloh (během AC)?.....	78
Graf 11 Otázka č. 8: Jak náročné pro Vás bylo absolvování AC z hlediska plnění úloh? ..	79
Graf 12 Otázka č. 9: Vnímal/a jste roli moderátora jako nápomocnou?	80
Graf 13 Otázka č. 10: Absolvoval/a jste biograficko-diagnostický rozhovor? Pokud ano, s kým a v jaké fázi AC?	80
Graf 14 Otázka č. 12: Jak hodnotíte profesionalitu a připravenost moderátora AC?.....	81
Graf 15 Otázka č. 13: Jak hodnotíte profesionalitu a připravenost hodnotitelů AC?.....	82
Graf 16 Otázka č. 15: Je podnikové vzdělávání přínosem pro Vaši práci?.....	83
Graf 17 Otázka č. 16: Považujete AC jako vhodný nástroj pro výběr zaměstnanců?.....	83
Graf 18 Otázka č. 18: Jak byste celkově ohodnotil/a průběh AC?.....	84
Graf 19 Otázka č. 1: Jak jste se cítil/a v prostředí, ve kterém jste absolvoval/a DC?	85

Graf 20 Otázka č. 2: Bylo by pro Vás příjemnější, kdyby bylo DC pořádané "off the job" (mimo pracoviště)?	85
Graf 21 Otázka č. 3: Kolik hodin trvalo DC, kterého jste se účastnil/a?.....	86
Graf 22 Otázka č. 4: Vyhovovala Vám délka DC, kterého jste se účastnil/a?	87
Graf 23 Otázka č. 5: Z jakých úloh se skládalo DC, kterého jste se účastnil/a?	88
Graf 24 Otázka č. 6: Bylo pro Vás řešení úloh náročné?	89
Graf 25 Otázka č. 7: Ve kterých úlohách jste se cítil/a jistě?	90
Graf 26 Otázka č. 7: Ve kterých úlohách jste se cítil/a nejistě?	91
Graf 27 Otázka č. 8: Preferujete skupinové či individuální typy úloh (během DC)?.....	91
Graf 28 Otázka č. 9: Jak náročné pro Vás bylo absolvování DC z hlediska plnění úloh? ..	92
Graf 29 Otázka č. 10: Vnímali jste roli moderátora jako nápomocnou?	93
Graf 30 Otázka č. 11: Byla vám poskytnuta zpětná vazba Vašeho výkonu v DC? Pokud ano, s kým, po jak dlouhé době po účasti v DC a byla zpětná vazba objektivní?.....	93
Graf 31 Otázka č. 13: Jak hodnotíte profesionalitu a připravenost moderátora DC?.....	94
Graf 32 Otázka č. 14: Jak hodnotíte profesionalitu a připravenost hodnotitelů DC?.....	95
Graf 33 Otázka č. 15: Pomohla Vám účast v DC ve Vašem sebe rozvoji?.....	95
Graf 34 Otázka č. 16: Pomohla Vám účast v DC v rozvoji Vaší kariéry?	96
Graf 35 Otázka č. 17: Na základě, čeho jste se účastnil/a DC?.....	97
Graf 36 Otázka č. 19: Považujete DC jako vhodný nástroj pro rozvoj zaměstnanců v organizaci?.....	98
Graf 37 Otázka č. 21: Jak byste celkově ohodnotil/a průběh DC?	99